



# Terceiro Setor

Revista de Gestão

Ano 1 Nº1 - Dezembro /2010

## Entrevista

Procurador Tomaz de Aquino reforça a  
necessidade de profissionalização no Terceiro Setor

## Artigos

- Imagem e ação • Terceiro Setor para quê(m)?
- Entre o público e o privado • Terceiro Setor





# S3 - Revista de Gestão no Terceiro Setor

Ano 1 | Número 1  
Instituto Elo  
Belo Horizonte  
Dezembro de 2010

3

# Instituto Elo

Diretor-Presidente: Kris Brettas Oliveira

Diretor Administrativo-Financeiro: Gleiber Gomes de Oliveira

Gerente Institucional: Alexandre Compart

Assessor de Comunicação e Coordenador editorial: Leonardo Figueiredo

Projeto gráfico, capa e formatação: Jordana Germano

Revisão e normalização de textos: Leonardo Figueiredo e Luíz Gonzaga Oliveira

Revisão de provas: Jordana Germano e Sônia Silva

Foto página 59: Sem título (digital), Ana Carolina Jácome

Foto da capa e quarta capa: Banco de imagem

Produção gráfica: Sônia Silva

Jornalista responsável pela entrevista: Ana Carolina Jácome

© 2010, Os autores  
© 2010, Instituto Elo

S3 - Gestão no Terceiro Setor. Edição 01. 80p.

CDU: 05  
CDD: 050  
ISSN: Em Registro

# Instituto Elo

Rua Guajajaras, 40, sala 1003, Centro

CEP: 30180-100 | Belo Horizonte

Minas Gerais | Brasil

Telefax.: +55 31 3309-5617

[www.institutoelo.org.br](http://www.institutoelo.org.br)

[institutoelo@institutoelo.org.br](mailto:institutoelo@institutoelo.org.br)

- 7 Sobre a Revista S3 - Gestão no Terceiro Setor
- 9 Sobre o Instituto Elo
- 11 Entre o público e o privado... ou quase isso  
Artigo aborda as tensões e possibilidades na relação entre ONGs e governos  
- Alexandre Compart e Fabiano Neves
- 21 Imagem e ação: inevitável jogo para organizações sociais  
Discussão sobre o desenvolvimento de ações e a necessidade de uma comunicação específica e eficiente  
- Alexandre Compart e Kris Brettas
- 33 Cov (Desenvolvimento institucional, transformação social) = ?  
O desenvolvimento institucional e sua relação com a capacidade de transformação social das ONGs  
- Alexandre Compart e Gleiber Gomes de Oliveira
- 45 Terceiro Setor para quê(m)?  
Os riscos da perda de identidade na adoção irrefletida da lógica mercadológica de gestão  
- Alexandre Compart
- 59 Entrevista : O Procurador Tomaz de Aquino reforça a necessidade de profissionalização nas ONGs  
- Por Ana Carolina Jácome
- 75 Apresentação curricular
- 77 Normas para publicação
- 79 Modelo de termo de cessão de direitos autorais para publicação na revista S3 - Gestão no Terceiro Setor



# Sobre a revista

## S3 – Gestão no Terceiro Setor

A revista S3 é uma publicação eletrônica semestral que tem por objetivo a divulgação de trabalhos de natureza técnico-acadêmica que transitem pela temática da gestão no Terceiro Setor. A linha editorial da revista priorizará a discussão interdisciplinar, com foco na inovação, sendo aberta a diferentes linhas teóricas e metodológicas.

A revista S3, considerado este objetivo, pretende servir como ferramenta para o aprimoramento gerencial de organizações não governamentais e para um melhor entendimento por parte destas e de outros atores acerca dos limites, necessidades, dificuldades, potencialidades e possibilidades outras na gestão destas organizações.

A revista S3 priorizará a divulgação de trabalhos resultantes de pesquisas científicas, estudos técnicos e ensaios. Outros tipos de contribuições, como artigos de revisão serão aceitos, porém, não priorizados. Os trabalhos a serem publicados deverão ser preferencialmente inéditos.

Por entender que a produção e divulgação técnico-científica é fundamental ao desenvolvimento social e cultural, e considerando os problemas de distribuição e disseminação de periódicos impressos, o Instituto Elo optou pelo formato eletrônico.

Pretende-se desse modo o acesso livre e gratuito, sendo assim, todos os artigos publicados poderão ser baixados integralmente e gratuitamente, assim como não será cobrada dos autores nenhuma taxa de publicação.

É objetivo do Instituto Elo transformar a revista “S3 – Gestão no Terceiro Setor” em um periódico respeitado e conhecido nacional e internacionalmente.

Aos pesquisadores, profissionais e estudantes interessados em contribuir com material para esse espaço, o Instituto Elo informa que é necessário além do envio do artigo em formato “doc” ou “odt”, que o autor e co-autores (se houver) enviem junto termo de cessão de direitos autorais.

Os artigos deverão ser encaminhados para o e-mail:

**[comunicacao@institutoelo.org.br](mailto:comunicacao@institutoelo.org.br)**

As normas de publicação que devem orientar a elaboração dos trabalhos a serem publicados estão descritos abaixo.

O Termo de cessão de direitos autorais, depois de decidida e comunicada ao autor a publicação, deverá ser encaminhado ao Instituto Elo, por este, por fax, correios ou entregue pessoalmente na sede do Instituto Elo: Rua Guajajaras, 40, 1003, Centro, Belo Horizonte, MG, CEP: 30180-100. Tel./Fax: 3309-5617

Os artigos podem ser encaminhados à revista para apreciação em qualquer data.



# Sobre o Instituto Elo

O Instituto Elo reúne uma equipe interdisciplinar, que planeja, executa, monitora e avalia projetos sociais sustentáveis. Além de promover a defesa de direitos humanos por meio da inclusão e emancipação de grupos sociais e de indivíduos com histórico de exclusão e trajetória de risco, o Instituto presta assessoria para órgãos públicos e empresas na elaboração e implantação de políticas públicas e projetos de responsabilidade social, atuando, também, no monitoramento e avaliação de projetos sociais, tendo como foco a justiça e a equidade social. Para tanto, a metodologia de trabalho envolve a formação de uma rede parceira diversificada (comunidade, Estado, universidades, organizações privadas e sociedade civil organizada) reunida em torno de um objetivo comum: contribuir para a promoção da cidadania e incluir indivíduos com histórico de exclusão.





## Entre o público e o privado... ou quase isso<sup>1</sup>

A relação entre Estado e Sociedade Civil, no Brasil, tem sofrido profundas transformações desde o fim da ditadura militar. Embora o relacionamento entre as organizações não governamentais e Estados em todo o mundo, ao longo da história, tenha sido, em grande medida, marcado pelo confronto e pela rivalidade, atualmente a percepção desta relação, em especial no Brasil, aproxima-se, em acelerado ritmo, do consenso enquanto inevitável e potencialmente positiva.

Difícilmente nos dias de hoje podem ser encontrados atores, sejam atuantes em organizações não governamentais ou integrantes do poder público, assim como em outros segmentos quaisquer da sociedade, que aberta e terminantemente manifestem-se contrários ao estabelecimento de parcerias, convênios etc., entre a sociedade civil organizada e o poder público, no que se refere à execução de políticas públicas, programas ou projetos sociais. Posto isto, este breve estudo tem por objetivo discutir a execução partilhada de políticas públicas e seus possíveis impactos. Nossa abordagem será, como se poderá apreender, apenas introdutória. Limitada em muitos

<sup>1</sup> Este artigo é fragmento de um trabalho apresentado no IV Encontro Anual da ANDHEP, ocorrido de 8 a 10 de outubro de 2008, em Vitória (ES). Grupo de Trabalho 06: Violência Social, Políticas de Segurança Pública e Direitos Humanos, sob o título "Gestão compartilhada de políticas públicas e Direitos Humanos".

aspectos, ficará também evidente que as questões aqui pontuadas poderão em muito ser desenvolvidas se empreendidas, no futuro, empresas outras de maior profundidade analítica e amplitude investigativa. No entanto, acreditamos contribuir, por meio deste inicial passo, ainda que provisório e raso, para o aclarar de nuances importantes relativas à gestão compartilhada de políticas públicas.

Passíveis de localização tanto na literatura científica como em textos de caráter jornalístico, figuram, ainda hoje, no entanto sem significativa tempestividade debatedora, ou quase isso, discursos controversos com relação à aproximação entre organizações civis e o Estado. Em outras palavras, coexistiriam na atualidade tanto posicionamentos resistentes, ainda que não terminantemente contrários, às parcerias entre o poder público e organizações civis não governamentais, a valer-se de argumentos em grande medida fundamentados na ideia de que tal aproximação seria nociva, principalmente para as segundas, vislumbrado um potencial risco à capacidade de crítica destas e à possibilidade de cobrança em relação ao poder público; como posicionamentos abertamente favoráveis a esta aproximação, antevista neste caso, em especial, a potencial oportunidade de ampliação da atuação e mesmo possibilidade de, talvez, influir em processos decisórios definidores de políticas públicas, por parte destas organizações e, para o poder público, principalmente, a oportunidade de ganhos na execução de projetos e políticas, como, por exemplo, a redução de custos e maior entrada em contextos onde o Estado teria, talvez, algum grau de dificuldade em inserir-se.

Ambos os lados têm sua razão de ser. Mas, escapando ao embate entre a resistência ao pluralismo institucional e sua defesa, a gestão compartilhada de políticas públicas no Brasil nos dias atuais é fato e como tal, acreditamos, deve ser buscada a ampliação de seu entendimento.

Esta ampliação das relações e conseqüente aproximação entre o poder público e as organizações civis não governamentais podem ser explicadas pela ação de duas correntes de força, sejam: 1) O interesse do Estado pelas ONGs, em função, especialmente, de recentes objetivações da ideia de exercício de uma postura centrada na coordenação e financiamento, retraída a ideia de auto-suficiência do Estado na execução direta de projetos ou programas; e 2) o interesse das organizações civis não governamentais em participar da execução de políticas públicas, serem financiadas e daí garantirem sua existência e potencial de ação.

No culminar dessa confluência de interesses, mudanças legais e políticas vieram à tona, ampliando o locus de participação das organizações civis não governamentais e permitindo a variação funcional de sua atuação na execução de políticas públicas em geral. Como já referido, uma das atualmente mais debatidas e muitas vezes entusiasticamente comentadas formas de interação entre o Estado e a sociedade civil organizada é estabelecida por meio dos chamados “Termos de Parceria”<sup>2</sup>. Um avanço que não se limitou aos mecanismos organizacionais/instrumentais da abertura à ação, mas também em muito repercutiu na interação dialogal entre os atores protagonistas.

A associação entre o poder público e as organizações do Terceiro Setor pode contribuir, entre outras coisas, com a otimização dos investimentos públicos, ampliação da efetividade e impacto de políticas públicas e incremento na adequação às atuais exigências de transparência e eficiência de gestão.

As iniciativas de parceria em campos complexos e estratégico, em especial, constituem-se mesmo como rupturas, uma vez que inéditas ou inovadoras, e enfrentam resistências em variadas frentes, destacada uma cultura de certo modo avessa, ainda presente no funcionalismo público, além do que implicariam em certa medida na reinterpretação do próprio Estado, pressupondo mesmo a “redescoberta” de um novo corpus político até então deixado à margem, se não eclipsado: a esfera pública não estatal, sobretudo o sociedade civil organizada.

A estruturar-se de inúmeras maneiras, o trabalho conjunto entre organizações civis não governamentais e poder público não é algo recente, mesmo no Brasil. No entanto, no caso brasileiro, o papel dos primeiros, até a promulgação da lei de OSCIPs<sup>3</sup> em 1999, restringiu-se, quase na totalidade, ao auxílio informal, marginal e quase sempre esporádico.

Com as portas abertas ao estabelecimento de gestões partilhadas de projetos, programas e políticas entre os dois atores, objetivou-se a possibilidade de fato de as organizações civis terem participação ativa nestes processos. Mudanças que permitiram às ONGs trabalhar de modo diferente, ou seja, não mais apenas sobre projetos isolados, mas em políticas amplas com o apoio do Estado. Essas mudanças significam não apenas o acesso das organizações não governamentais à participação direta, por exemplo, no desenho/re-desenho e

<sup>2</sup> Termo de Parceria se constitui como uma espécie de contrato, que serve para estabelecer as diretrizes, competências e obrigações na relação entre Estado e OSCIPs.

<sup>3</sup> OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) é uma qualificação decorrente da lei 9.790 de 23/03/1999 e outras, concedida à instituições sem fins lucrativos, em nível federal pelo Ministério da Justiça e, em nível estadual e municipal, por atores outros do poder público, que permite estabelecer Termos de Parceria com o poder público.

execução de políticas públicas, mas um incentivo para uma reestruturação positiva de sua capacidade gerencial e administrativa.

Pontuados os pontos positivos da gestão compartilhada de políticas públicas, ainda que resumidamente – dadas as características e limitações desta empresa –, cabe neste momento a crítica, o enfrentamento e a exposição das questões potencialmente problemáticas da execução repartida. Fazendo uso da ideia, apresentada por Hulme e Edwards (1997), de que as relações entre organizações não governamentais e Estado, quando não reduzidas à posição de conflito, aversão ou impossibilidade de diálogo, podem ser definidas em termos de barganha e negociação, pontuaremos agora os riscos potenciais inerente à gestão partilhada de políticas públicas regidas por Termos de Parceria, tendo em vista em especial as não poucas diferenças entre os protagonistas dessa relação. Riscos, em primeiro lugar, relativos à possibilidade sempre presente de que a relação torne-se coercitiva – claro, em prejuízo da atuação das ONGs –, em razão da unilateralização deste poder de barganha, neste caso inviabilizada a possibilidade de influência das ONGs para com o poder público. Inviabilizada esta possibilidade de influência, figuraria inoperante a consecução dos objetivos mesmos da abertura à possibilidade do estabelecimento de parcerias público-privadas para a execução de políticas, projetos e programas públicos.

A compor este universo de empoderamento e influência, não podem ser esquecidos os mecanismos de controle direto e indireto presentes nas relações entre Estado e organizações civis não governamentais, em alguns casos positivos, como na persuasão argumentativa, mas em outros perniciosos, como na utilização de incentivos financeiros como base exclusiva de negociação e na coerção direta via ameaça/ terrorismo, por exemplo, pautada em termos da não renovação de Termos de Parceria, por motivos outros que não os de competência e resultados alcançados definidos no termo etc. Um ponto importante nesse sentido é a necessidade de sobrevivência das organizações civis não governamentais em condição de não dependência integral de financiamento unilateral do poder público, sob o risco de que aquelas se tornem reféns do Estado.

Outro ponto problemático a este primeiro relacionado é a assimetria de

poder entre os parceiros, algumas vezes negada pelo poder público, outras, enfaticamente afirmada. Na relação entre figuras estatais e organizações da sociedade civil, a assimetria de poder é algo evidente, ressaltado e, infelizmente, talvez inevitável. Na gestão compartilhada de políticas públicas, ambos os protagonistas devem manter-se atentos para que esta condição não tome dimensões que interfiram tanto na construção dialogal como em processos outros influentes na consecução de resultados. Funções e papéis, claro, são definidos quando dos iniciais passos do estabelecimento da relação de cooperação, mas esta fixação não deve de forma alguma dar-se na contramão da ideia de parceria, a definir/reduzir a relação a simples versão de mecanismos outros de ação conjunta, como os convênios para a execução de ações isoladas dentro de políticas amplas ou, ainda pior, constituir-se em terceirização de serviços, como contratação de empresa de recursos humanos sem fins lucrativos.

O conceito de parceria entre organizações civis e o poder público é pautada na ideia de execução conjunta e não na exclusiva execução pelas primeiras de proposições definidas com exclusividade pela segunda. Para as organizações civis, participar na gestão de políticas públicas enquanto parceiro do Estado deve ser entendido também como ter voz para discutir soluções, mudanças e problemas. Não servir apenas aos interesses do Estado, enquanto instituição ou aparato burocrático, mas, de fato, servir o Estado, entendido esse enquanto reunião de cidadãos.

De um número expressivo de desafios a serem enfrentados pelos protagonistas nas parcerias entre o poder público e a sociedade civil organizada, figuram em especial os relativos aos processos de assimilação cultural desta possibilidade em universos cognitivos muitas vezes avessos a esta aproximação. Assim como muitas organizações civis não governamentais, seja por uma trajetória de enfrentamento e/ou vivência em contextos de repressão política, seja por entendimentos baseados na reflexão e tomada de posição a partir desta, tomam por difícil, se não indesejável, ou apenas aceitável esta aproximação em função de um cálculo pragmático, também o poder público enfrenta problemas nesse sentido. Deixar a execução direta de políticas públicas consiste, para não poucos espíritos integrantes da máquina administrativa estatal, num esforço que em muitos casos caminha no limiar entre o fracasso e a mediocridade.

Um ponto a figurar importante nesta problemática, a aclarar de certo modo parte desta questão, em especial no Brasil e em alguns outros países da América Latina, assim visto, é o ainda recente retorno da democracia, o que em tese poderia explicar uma certa falta de clareza para os atores sobre seus papéis e funções. Esta falta de clareza, entre outras consequências, pode ocasionar atitudes não pautadas pelo apoio mútuo, mas pela competição e pela lógica do máximo ganho individualizado, mesmo que em prejuízo da relação entre os parceiros.

Outro ponto a figurar como potencialmente negativo, nesse sentido, é a possibilidade, a se ter sempre em vista, de a organização civil em suas ações, uma vez que em grande medida dependente da relação com o poder público, ver confundida sua atuação e sua própria personalidade com este último. Mesmo nos casos em que a organização não governamental possui um longo histórico de atuação em separado do Estado, e uma personalidade/individualidade bem definida, este risco não pode ser esquecido. Principalmente, neste sentido, encontrar-se-iam em posição de vulnerabilidade instituições que foram constituídas especificamente tendo por objetivo a atuação compartilhada em uma política já definida ou já em execução tanto pelo Estado de modo exclusivo como por outras organizações. Os principais diferenciais da gestão compartilhada se comparada à execução integral de políticas, projetos e programas públicos pelo Estado – segundo nossa percepção, a presença de uma segunda perspectiva não estatal, potencialmente mais bem informada e próxima de pessoas e problemas sociais e da atenção aos direitos humanos, o que em termos práticos poderia incrementar a garantia do fluxo informacional para além do Estado e o embate diante de problemas diretamente relacionados a este – neste caso, poderiam ver-se comprometidos.

Também não se deve perder de vista a possibilidade de figurar a ação do Estado enquanto de caráter controlador e cerceador da liberdade de ação das organizações civis não governamentais. Mesmo que não institucionalizada sua carga intencional, ou seja, objetivada enquanto consequência de ações particulares ou conjuntas de atores específicos. O caráter político da atuação das organizações civis não governamentais não pode ser posto de lado e resumir-se sua atuação, em termos exclusivamente operacionais, na prestação eficiente de



serviços. Em especial deve-se ter sempre em vista o risco de se configurarem as parcerias em apenas pseudo-aberturas.

Mais uma consequência trágica a orbitar nas relações estabelecidas entre o poder público e as ONGs é a possibilidade, por parte das últimas, de, a partir de uma situação de dependência ou “conforto”, se distanciarem de suas aspirações e objetivos, tornando-se simples braço do Estado, despersonalizado e carente de razão de existência que não a redução de custos para o Estado na execução de suas políticas, uma vez que, em tese, sem fins lucrativos.

Outro aspecto a dificultar o sucesso das gestões partilhadas de políticas públicas, e de certo modo a contribuir para o empoderamento do discurso contrário a estas, é a possibilidade, antevista principalmente por sujeitos não atuantes na administração pública, de uma suposta, muitas vezes constatada, ineficiência de órgãos estatais ser definidora do fracasso de uma política e a consideração desse fracasso e ineficiência “manchar” a imagem de organizações civis frente a outros parceiros. Em contraposição a esta argumentação, no entanto, podem ser levantadas pontuações positivas como a possibilidade de maior presença midiática, incremento em legitimidade e credibilidade para as organizações do Terceiro Setor. Além disso, esta aproximação representaria outros ganhos para ambos os lados, como a obtenção por parte do Estado de serviços especializados a um custo reduzido, se comparado a iniciativa privada, e, por parte das ONGs, uma possibilidade interessante de conhecimento do funcionamento interno da máquina estatal e acesso a informações antes nem sempre disponibilizadas com facilidade pelo poder público.

A parceria entre a sociedade civil organizada e o poder público, se intencionado o potencial máximo consequente de benefícios para a sociedade, deve necessariamente pautar-se pela união de esforços entre os parceiros, a integrar tanto a divisão de papéis como a de responsabilidades, pelo diálogo entre estes, a escapar de nuances de dependência entre os parceiros, bem como de posições de controle.

A atuação das organizações civis não deve ser pautada na exclusiva atenção a instrumentalidade eficiente e consistir na simples execução de um serviço

definido de cima para baixo, controlado e sob uma hierarquia em que o Estado figura como mandatário. Ainda que em um grande número de casos a política pública a ter sua gestão partilhada possa ser apresentada pelo poder público sem abertura inicial para discussão com a organização civil parceira, esta última não pode (ou não seria desejável, em nossa opinião) pautar sua atuação no assentimento acrítico e na submissão, eclipsando sua personalidade e abandonando seus objetivos e razão de existência.

Por fim, as parcerias público-privadas para a gestão de políticas públicas devem pautar-se – fugindo a simples obtenção de vantagens comparativas e exclusiva atenção a gerencia eficiente – pela autonomia entre os parceiros, pela manutenção de personalidades distintas, pela flexibilidade, pelo foco no bem social e, nesse sentido, pelo diálogo não só entre os parceiros, mas principalmente para com outros sujeitos da sociedade, em especial aqueles diretamente afetados pelas ações.



## Referências bibliográficas:

1. BENEVIDES, M.V. A Cidadania Ativa. SP. Ática. 1991.
2. BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. 1988.
3. BRASIL. Lei 9790 de 1999.
4. BRASIL. Programa Nacional de Direitos Humanos. Ministério da Justiça. Brasília. 1996
5. COELHO, E. C. A oficina do diabo: crise e conflitos no sistema penitenciário do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: IUPERJ/ Espaço e Tempo. 1987.
6. DORNELLES, J. R. W. O que são Direitos Humanos? SP. Braziliense. 1989.

7. DROPA, Romualdo Flávio. Direitos Humanos no Brasil: a exclusão dos detentos. Jus Navigandi, Teresina, ano 8, n. 333, 5 jun. 2004. Disponível em: <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=5228>>. Acesso em: 20 de abril 2008.
8. GUSTIN, M. B. S. Das necessidades humanas aos direitos e a nova ordem social. Revista Brasileira de Filosofia, Belo Horizonte, v. 51, n. 204. 2002.
9. GUSTIN, M. B. S. e CALDAS, Sielen Barreto. A prática de Direitos Humanos nos cursos de Direito e a relação universidade/movimentos sociais: o caso do Programa Pólos de Cidadania. In: Carlos Augusto Junqueira Henrique; Gabriela Neves Delgado; Márcio Túlio Viana; Patrícia Henriques Ribeiro (Org.). Trabalho e movimentos sociais. 1ª ed. Belo Horizonte: Del Rey. 2008.
10. GUSTIN, M. B. S. Necessidades Humanas e Emancipação Social. 2003.
11. HERKENHOFF, João Baptista. Curso de Direitos Humanos. Vol I. SP. Ed.Acadêmica. 1994.
12. Integração e Gestão de Segurança Pública: uma solução viável e eficiente na execução da política pública de segurança. Informativo eletrônico número 7. Ano 5, março de 2007. Centro de Estudos em Criminalidade e Segurança Pública da Universidade Federal de Minas Gerais.
13. LINDGREN, Alves. Os Direitos Humanos como tema Global. São Paulo. Perspectiva. 1994.
14. MINAS GERAIS. Plano Estadual de Segurança Pública do Estado de Minas Gerais. 2003.
15. NOGARE, P. D. Humanismos e anti-humanismos. Rio de Janeiro: Editora Vozes. 1990.
16. PINHEIRO, P. S. e NETO, P. M. Direitos humanos no Brasil: Perspectivas no final do século. In: Cinquenta Anos da Declaração Universal dos Direitos Humanos. São Paulo, Pesquisas, n. 11. 1998.
17. SOARES, Maria Victória Benevides. Cidadania e Direitos Humanos. CP da Fundação Carlos Chagas. São Paulo. Cortez. Julho 1998. no 104. Texto disponível em [www.iea.usp.br/artigo](http://www.iea.usp.br/artigo). Acesso em: 20 de junho, 2008.
18. ZAFFARONI, E. R. Em busca das penas perdidas: a perda de legitimidade do sistema penal. Rio de Janeiro: Ed. Revan. 1991.





## Imagem e ação: inevitável jogo para organizações sociais

“(...) a relativa adequação de qualquer percepção a qualquer objeto depende de um processo construtivo e não de um contato imediato. Durante esse processo construtivo, o sujeito tenta fazer uso de toda e qualquer informação que possua, por incompleta, deformada ou falsa que seja, e integrá-la num sistema que corresponda o mais fielmente possível às propriedades dos objetos. Ele só poderá fazer isso por um método que é simultaneamente cumulativo e corretivo”.

(JEAN PIAGET)

“É justamente porque compartilham de parcelas importantes deste código (a cultura) que um conjunto de indivíduos com interesses e capacidades distintas e até mesmo opostas transformam-se num grupo e podem viver juntas sentindo-se parte de uma mesma totalidade.”

(ROBERTO DAMATTA)

É preciso mover-se a todo o momento. Refletidamente se possível. É um jogo? Densa névoa não raro paira sobre o campo. Não há clareza ou consenso quanto a regras e limites. As possibilidades são infinitas. Todos querem vencer. Mas cada um entende a vitória à sua maneira. Cada jogador tem seu próprio universo de objetivos. Jogadores? É um jogo coletivo. Mas alguns o enxergam como individual. Nem sempre há uma estratégia. Estratégias com frequência

se mostram irremediavelmente equivocadas. Podem levar à derrota; à saída do jogo; à desilusão com o mesmo; até a imoralidade nele. Decisões nunca figuram isoladas. Não é um jogo de soma zero. Ao menos não deveria ser. O melhor jogador talvez não seja aquele que consiga maximizar seus ganhos. Não vence, talvez, quem chegue primeiro ou conquiste mais ou ganhe mais para si ou para os seus. Alguns querem apenas permanecer no jogo. E receber por sua participação. Alguns enxergam os outros jogadores, das outras equipes principalmente, como adversários. Serão? Alguns agem como a cumprir uma missão. Para uns poucos o objetivo maior da vitória não os inclui diretamente. Estes são os maiores jogadores. Mas existem vencedores e perdedores. E quando alguns jogadores perdem... muitos podem perder. Ou deixar de ganhar. É preciso vontade, em primeiro lugar, para entrar no jogo. É preciso, muito provavelmente, não jogá-lo como um jogo. Não entendê-lo como um jogo.

Diante de uma relativa, talvez muito discutível, escassez de recursos financeiros ou, ao menos, de uma crônica dificuldade em sua obtenção, as organizações do Terceiro Setor, em especial nas últimas décadas, pressionadas por financiadores, em grande medida, têm protagonizado a adoção de uma série de estratégias e ações nada inovadoras quanto aos seus conteúdos, formatos e lógicas estruturadoras, objetivando garantir a perenidade de suas sustentações financeiras e existenciais. Por parte dessas organizações, podemos observar, junto à adoção/importação de lógicas, instrumentais e ideários oriundos do setor produtivo, em suas gestões administrativo-financeiras, a adoção de estratégias, ferramentais, ideias e lógicas operacionais de comunicação e marketing experienciadas e desenvolvidas no e pelo Segundo Setor.

Acreditamos, no entanto, que os processos de comunicação operados por estas organizações deveriam ser construídos, estruturados e postos em movimento tendo por pilar o entendimento de que estas, em sua constituição existencial, figuração social, lógicas de atuação, necessidades comunicativas etc., distinguem-se de outros atores coletivos sociais em essência e existência. Isso necessariamente implicaria em processos também diferenciados de gestão e produção comunicacional, o que nos leva a supor a necessidade

de um olhar e entendimento também específicos com relação à análise e busca de ampliação do entendimento sobre a operação de seus processos comunicativos, reconhecendo estas nuances e trabalhando conscientes destas.

Partindo deste ponto, vetor de nossa reflexão, e do entendimento de que a comunicação deve ser tomada como importantíssimo elemento no processo global de gestão de uma organização do Terceiro Setor, neste breve ensaio propomos discutir, cientes da incompletude, do caráter introdutório e da superficialidade de nossa análise, possibilidades de entendimento e leitura da figuração e configuração de processos de comunicação/marketing em organizações do Terceiro Setor.

Organizações são compelidas, em geral, a gerir várias lógicas e racionalidades de ação simultaneamente. Estas lógicas e racionalidades, além de influir na operacionalização de processos internos, condicionariam em significativa medida a própria natureza das relações de interação das organizações com o meio externo e interno. A comunicação empreendida por cada organização, aqui já nos referindo mais detidamente às organizações do Terceiro Setor, revelaria em grande medida suas motivações sociais, sua relação com o social, as motivações pessoais de seus dirigentes, seu compromisso com a sociedade etc., estando sempre carregada de conteúdo simbólico.

A falta de uma comunicação eficaz e alinhada às demais práticas operacionais da organização limitariam o universo de possibilidades de iniciativas novas ou a efetividade/eficácia/sustentabilidade dos trabalhos em desenvolvimento. Para atingir seus objetivos sociais as organizações precisam se comunicar, buscando a possibilidade do encontro com o outro e a integração social da organização. Ainda assim, muitas organizações comunicam-se como se fossem sistemas fechados e autônomos de interação, se relacionando/comunicando apenas consigo mesmas e/ou com os entornos mais próximos a que pertencem.

A comunicação, em seus processos intra (interno) ou interorganizacionais (ou seja, em seus relacionamentos com as demais

organizações e com o ambiente), claro, não funcionaria isolada das demais práticas gerenciais. Figuraria mesmo como que um de dois pilares – o outro seria a efetividade das ações sociais – de uma lógica de interação, que faria mover o desenvolvimento institucional das organizações e suas consequências sociais. Os atos de comunicação são também atos de gestão e podem, para além da contribuição para o alcance da legitimidade e visibilidade, favorecer em grande medida o alcance de unidade e identidade institucional, e a construção mesma do projeto organizacional institucional. Seria imprescindível, acreditamos, a superação da limitada racionalidade administrativa com relação à comunicação institucional.

A cada dia, a comunicação vem adquirindo um papel estratégico mais bem elaborado nas organizações do Terceiro Setor. Mas o que sem dificuldade podemos observar, em um significativo montante das comunicações institucionais oriundas destas, é um pragmatismo individualista, talvez mesmo egoísta – com a operação da comunicação com um fim, não raras vezes, exclusivo no bem das próprias organizações.

Se a utilização de ferramentas de comunicação e marketing podem contribuir para que as organizações do Terceiro Setor se tornem mais eficazes no alcance de seus objetivos institucionais, cabe o cuidado, a qualquer custo, para a manutenção do foco nos objetivos que devem, ou deveriam, nortear o trabalho destas, ou seja, os objetivos sociais.

De modo tão evidente, como acontece no Segundo Setor, as organizações do Terceiro Setor são fortemente pressionadas pela necessidade de atenção e atendimento a desejos e expectativas das pessoas quanto ao papel que deveriam desempenhar, devendo se manter sempre atentas e preparadas para mudanças, redefinindo constantemente seus serviços para atender a essas expectativas.

A busca pelo desenvolvimento institucional, em que a função social figure obscurecida ou suprimida, acreditamos, levaria as organizações



à fatal deterioração com o tempo. O específico lugar ocupado pelas organizações do Terceiro Setor exige um trabalho permanente de sustentação dialogal, que só se realizaria de modo pleno com ação, informação e sensibilização.

Públicos específicos, a que as organizações sociais procurem dirigir sua comunicação de modo mais particularizado, deveriam ser entendidos não como simples nichos de mercado essenciais à manutenção existencial/financeira da organização, mas como comunidades simbólicas determinantes na construção de seu sentido existencial; e a comunicação, em si, como a busca do encontro mutuamente compreensível de duas intencionalidades. Ou seja, busca por uma relação de entendimento entre duas subjetividades: compartilhamento. Para tanto, é necessária a observação, o entendimento e a consideração do componente sensível do meio externo para o compartilhamento e a compreensão do significado de suas ações e existência no mundo social.

O reconhecimento da atuação de uma organização, em especial, para além das implicações em seu universo particular de existência, influiria também no reconhecimento público de todo um conjunto de coletivos e ideias afins ao Terceiro Setor. A simples e limitada aplicação da racionalidade instrumental/pragmática à comunicação, nas organizações do Terceiro Setor, levaria, acreditamos, invariavelmente, à perda do sentido existencial destas, e mesmo ao desencantamento por parte de apoiadores, colaboradores e sociedade em geral. Se se pode pensar em pragmatismo, este deveria figurar, talvez, somente se “comum pragmatismo” com o social. Ou seja, busca de resultados práticos e efetivos de transformação social positiva.

A comunicação institucional, em especial nas organizações do Terceiro Setor, poderia mesmo ser vista como mecanismo de equilíbrio da organização tanto para com públicos específicos como para com a sociedade em geral. A comunicação empreendida pelas organizações do Terceiro Setor não deveria em nenhuma hipótese pressupor a organização como estrutura independente, autônoma

e descontextualizada. De modo diferente, deve-se considerar sempre a integração com contextos sociais dinâmicos (em contínua mudança), com os quais é preciso dialogar.

Assim, a comunicação deve ser vista como zona de encontro, de construção de sentido, de integração do sensível e do inteligível, além de partilhamento experiencial. Tal zona de encontro deveria ser modelada tendo sempre por pilar a ideia do diálogo, nunca se pensando o processo de forma linear e unilateral, com a organização invariável e estaticamente figurando como emissora de mensagens e a sociedade receptora passiva. A comunicação deveria sempre procurar a produção e a manutenção do sentido próprio da relação existencial e dialogal da organização para com os públicos em geral.

Meio fundamental de afirmação, a comunicação institucional dissemina, e assim perpetua, as políticas, crenças e valores da organização. Não se pode alcançar o desenvolvimento institucional pleno, em especial no Terceiro Setor, limitando-se a organização à execução técnica. A comunicação é elemento fundamental na competição por espaços e oportunidades e na construção da credibilidade institucional.

Porém, uma organização do Terceiro Setor, não deve, acreditamos, limitar-se a buscar a legitimação apenas na divulgação de suas ações e resultados. As formas de comunicação não deveriam ser herméticas, mas de outro modo buscar uma harmonização em lógicas sociais mais amplas, para além da simples e egoísta lógica de sobrevivência. O sentido da comunicação institucional das organizações do Terceiro Setor deveria, acreditamos, centrar-se na intenção de possibilitar o intercâmbio de ideias, para além do reforço da credibilidade e da aceitação social de seus atos/realizações.

A comunicação institucional, em especial a operada por organizações do Terceiro Setor, talvez devesse ser entendida, mais do que como simples informação ou marketing, como construção/reconstrução conceitual complexa e ampla. E seu objeto pode/deve ir além da

atuação da organização ou de seus projetos e resultados, visando integrar elementos de estruturação destes, como as operações conceituais ligadas, por exemplo, às ideias de organizações do Terceiro Setor, do imperativo moral de ajudar etc.; um capital social a ser continuamente buscado, preservado e trabalhado em direção ao reconhecimento do princípio da legitimidade, expresso no entendimento de que a organização contribui de fato e busca a consecução de seus objetivos sociais e que estes são importantes e necessários. A comunicação institucional, entendemos, deve ser vista com um tipo especial de relação social, ou seja, de interação, troca, compartilhamento de sentidos e significados. Um mecanismo de aproximação com a sociedade.

Toda e qualquer comunicação busca a produção de sentido. A sociedade não deveria, acreditamos, ser vista como um espaço de aceitação passiva da comunicação institucional, mas como uma dimensão imensamente rica em possibilidades de troca. O processo comunicativo pressupõe sempre a circularidade, que em nenhuma hipótese deveria ser ignorada ou negligenciada. Tanto a organização como a sociedade a que esta dirige sua comunicação deveriam ser entendidos enquanto sujeitos que se afetam e ajustam reciprocamente na interação. Organização e sociedade não seriam extremos distantes no processo comunicativo, mas, antes, sujeitos em interação contínua e preferivelmente próxima, uma vez que se afetariam mútua e continuamente numa relação de reciprocidade. Ambos seriam protagonistas neste processo. A existência de uma deveria ser e manter-se invariavelmente significativa para a outra.

A comunicação é sempre capaz de operar mudanças que são reais e não apenas simbólicas. Comunicação envolve consciência e promove consciência. Acreditamos que a comunicação institucional no Terceiro Setor, assim vista, não deveria alicerçar-se em uma lógica exclusivamente direcionada para o alcance de objetivos institucionais individuais, mas sempre na objetivação da consecução dos objetivos sociais a que a organização se propõe a auxiliar e promover. A comunicação institucional não deveria limitar-se a figurar enquanto

elemento apenas de uma estratégia de subsistência, mas deve estruturar-se enquanto forma de nucleação ideativa. Mais do que posturas pragmáticas, como apoio financeiro etc., a comunicação deve, talvez, almejar posturas de comprometimento. A legitimidade existencial da organização é constituída na relação e pela existência da sociedade, das pessoas que a compõem, e na sua capacidade de atender às demandas e necessidades desta.

A comunicação institucional, em termos práticos e estratégicos, claro, buscaria o desenvolvimento da organização. Mas sem relação efetiva de reciprocidade e refletividade com a sociedade a organização não seria mais que uma abstração. Servir ao social seria sua missão inalienável. O objetivo é ou deveria sempre ser o atendimento ao interesse coletivo, e não o foco no atendimento exclusivo a interesses particulares ou de parceiros, financiadores etc. É o reconhecimento coletivo do sentido existencial da organização e de suas ações que permitiria de fato e de modo continuado e estável sua sustentação/manutenção. A comunicação institucional de uma organização do Terceiro Setor teria por função principal contribuir para sua integração com a sociedade. Em paralelo, também o fortalecimento da identidade da organização, de sua imagem institucional etc. Organizações do Terceiro Setor necessitariam de continuada, constante, flexível e próxima relação/conectividade com o ambiente externo, com ampliada abertura e autocrítica. Uma experiência de aprendizagem multidimensional e, ao mesmo tempo, circunstancializada, em construção dinâmica, modelada a partir do experiencial, de referenciação cultural.

Comunicar no Terceiro Setor não seria apenas operar mídias e transmitir mensagens de interesse da própria organização. Simultaneamente, não existiria um formato único eficaz de comunicação para organizações do Terceiro Setor. Cada estrutura organizacional, funcional e de atuação necessitaria de uma forma específica de comunicação institucional. A comunicação eficaz seria em função da situação e sofreria influencia de múltiplas variáveis. Mas se podemos pensar em um vetor universal, acreditamos que

poderia figurar a ação educativa da comunicação. A comunicação é intérprete da cultura organizacional, orientador e agente de mudanças, possuindo sem nenhuma dúvida uma função pedagógica. Toda ação comunicativa empreendida por uma organização do Terceiro Setor seria educativa ou, ao menos, deveria ser, talvez, buscando o estabelecimento/manutenção do diálogo com a sociedade. Não para que essa simplesmente seja convencida ou persuadida de algo. Mas para que instituição e comunidade se aceitem e se entendam melhor, compreendendo-se. Tratar-se-ia da construção de um sistema sincrético de sentido, operador de um processo que busca compreensão mútua de significantes; de visões de mundo.

Como produto de um trabalho educativo e do estabelecimento de conexões legítimas e efetivas, pode-se alcançar a colaboração espontânea; a formação de um universo simbólico compartilhado em torno de um ideal social, somente organizacional na medida em que este figure plenamente alinhado ao primeiro. A comunicação institucional de organizações do Terceiro Setor deveria almejar tornar-se a reflexão perfeita da figuração existencial das próprias organizações, buscando a promoção da transformação concomitante positiva da organização e da sociedade, concomitantemente; rompendo barreiras, ao circular por toda a parte entre os diversos mundos sociais; auxiliando na produção e desenvolvimento da consciência; buscando a sensibilização pelo objeto da ação e pela própria ação; e marcando a pertença da organização à cultura e à sociedade, em suas realizações e na atenção e busca da satisfação de suas necessidades.

Para além de um pragmatismo racionalista, as organizações do Terceiro Setor, em sua gestão e produção da comunicação, acreditamos, deveriam buscar um entendimento sempre ampliado do processo, a consciência de sua singularidade, a sensibilização de seu público e afetividade com o mesmo. A criação, pois, de uma superfície de contato; uma rede de sentido, capaz de promover um equilíbrio dinâmico entre organização e sociedade, dentro de uma sistematização a envolver toda a organização numa direção coerente,

legítima, útil socialmente etc. Em outras palavras, a constituição de um universo comum de compreensão e cooperação. Trama de valores e afetos. Intercâmbio de identidades. Interação com pessoas. Constructo de sociabilidade a pleitear a comunhão de sentimentos e entendimentos. Não apenas a defesa de interesses e convicções particulares. A comunicação traz conhecimento e consciência. Não deveria jamais limitar-se a simples instrumento para a formação de uma opinião pública com relação às próprias organizações. A comunicação em organizações do Terceiro Setor deveria, acreditamos, ir muito além de celebração pública dos resultados positivos alcançados ou intencionados por estas.

Comunicação é ação simbólica, formadora de consciência. A comunicação institucional, de uma organização do Terceiro Setor especialmente, é, em grande medida, administração de seu simbólico organizacional. Afirmção de seus valores, necessária ao constante processo de adaptação às novas circunstâncias. Sua eficácia é sempre determinada pela capacidade de conseguir a integração das diferenças. Não queremos dizer com isso que a comunicação deve buscar invariavelmente a correspondência recíproca entre as suas opiniões particulares e as da sociedade ou de segmentos desta, procurando sempre estar de acordo, agradar etc., mas, de outro modo, que deve estar sempre aberta ao diálogo. A comunicação deve ser sempre reflexiva. Procurar provocar o compromisso mais que convencer pessoas. Criar interesses orientados para a reflexão sobre o social e as possibilidades de transformação de realidades. Harmonizar a organização com a sociedade por meio da alimentação de uma dinâmica contínua de composição e recomposição de diálogo.



## Referências bibliográficas:

1. BAIRON, S.; PEREZ, C.. Comunicação & marketing: teoria da comunicação e novas mídias um estudo prático. São Paulo: Futura, 2002.
2. FERNANDES, R. C. In: IOSCHPE, E. et al. 3º Setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
3. KOTLER, P. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
4. MALHOTRA, K. N. Pesquisa de Marketing uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.
5. MENEGHETTI, SYLVIA. Comunicação e Marketing: fazendo a diferença no dia-a-dia de organizações da sociedade civil. Editora Global Ltda, 2001.
6. RENEDO, Juan & CARLINI, Airton. Marketing Aplicado às ONGs. Editora Canal Certo, 2007.
7. THOMPSON, M. PRINGLE, H. Marketing Social. São Paulo: Makron Books, 2000.







## Cov (Desenvolvimento institucional, transformação social) = ?

“- Quanto precisa?  
- Trezentos, quatrocentos...  
- Talvez possa dar-lhe uma parte. Gostaria de ajudá-lo.  
Não julgue que imagino pagar, assim, o serviço que me presta...”

(A condição humana – André Maulraux)

As organizações do Terceiro Setor têm assumido, em especial nas últimas décadas, novos papéis sociais e ampliado significativamente sua atuação. Ampliado, também, tem sido o reconhecimento público de sua importância, as expectativas em torno de sua atuação e o entendimento da legitimidade da ocupação destes papéis e de sua própria condição existencial. O montante de recursos geridos por estas organizações também têm aumentado substancialmente. Em paralelo, novas exigências lhes têm sido impostas, em especial por financiadores. No entanto, paradoxalmente, estas organizações, no comum das vezes, permanecem com extremada e crônica dificuldade no alcance de condições de sustentabilidade e desenvolvimento institucional. Neste ensaio, propomos empreender uma reflexão, ainda que de limitado alcance, a orbitar pelas ideias de sustentabilidade e desenvolvimento institucional, em suas condições e limites, quando relativas ao Terceiro Setor, centrando a análise nas relações das ONGs com financiadores, em seus elementos ideológicos e de entendimento.

A quase totalidade dos constructos analíticos que buscam de algum modo ampliar o entendimento da ideia de sustentabilidade quando relacionada ao Terceiro Setor ou depor em favor de sua necessidade/aplicabilidade neste, centraliza sua argumentação, não raro limita, no entorno de dois elementos: 1) necessidade e importância da diversificação de fontes; e 2) necessidade de profissionalização da gestão administrativa e financeira (incluindo aqui a busca de efetividade em seus resultados).

Não faltam discursos a afirmar a necessidade de ampliação da profissionalização, qualificação dos trabalhos, gestão financeira, formação de rede de apoiadores, administração de recursos e pessoas etc. A sustentabilidade, assim visto, se define como função e em função de uma capacidade institucional de interagir com o meio externo, de forma a manter-se, a fortalecer-se em credibilidade e capacidade técnica e de gestão. Dois pontos, em especial, figuram aí mais destacadamente consensuais: 1) o reconhecimento, um tanto passivo, da limitação da oferta de recursos passíveis de serem buscados pelas organizações e 2) a responsabilidade exclusiva, ou quase isso, das organizações, em protagonizar mudanças internas para o alcance da sustentabilidade. Seguindo estas afirmativas e seu universo de inferências, chega-se especialmente a duas, em nosso entendimento, do mesmo modo equivocadas: 1) de que atingindo um nível de aprimoramento técnico gerencial e de captação de recursos chega-se necessariamente, ou muito provavelmente, a um nível satisfatório ou confortável de sustentabilidade da organização – talvez o maior possível, muito próximo de uma situação ideal; e 2) caberia às organizações se adaptarem e se ajustarem a um contexto próximo do imutável, ao menos muito pouco questionado, de parâmetros e exigências para apoio/financiamento.

Não discordamos que estes sejam pontos centrais da discussão. Por outro lado, acreditamos que estas análises deixaram à margem um importante e crucial elemento: a estrutura lógica relacional entre financiadores e financiados.

Tais entendimentos consensuais da necessidade de profissionalização da gestão/qualificação técnico-organizacional e gerencial nas organizações do Terceiro Setor, como se fossem negócios privados, num plano geral, não foram acompanhados de avanços no reconhecimento da necessidade de se apoiar o próprio desenvolvimento das organizações, nem por parte destas nem por parte dos financiadores. A ideia de desenvolvimento sustentado de organizações do Terceiro Setor limitar-se-ia, no comum das vezes, ao reconhecimento de uma necessidade de adoção de ferramentas de gestão, como planejamento estratégico etc., captação de recursos e marketing, não considerando a necessidade de um trabalho de mudança de perspectiva e entendimento da relação entre financiados e financiadores. Limitados os empenhos para o alcance da sustentabilidade aos elencados e propostos dentro desta perspectiva, cremos que tal objetivo, bem como um desenvolvimento institucional real e perene, sem subserviência, perda de autonomia etc. figure apenas um distante ideal de impossível ou fragmentária realização.

A busca por sustentabilidade, se pretendido de fato e em definitivo o seu alcance, não deveria se resumir, assim entendemos, a esforços objetivando o fortalecimento da capacidade de interação das organizações com a sociedade e potenciais financiadores dentro de sua atual estruturação, mas deveria necessariamente buscar também a mudança de entendimento da ideia de cooperação e parceria, e de sua objetivação nos mecanismos de financiamento, que limitariam as possibilidades de sustentação das organizações, em última instância.

Uma condição de sustentabilidade/desenvolvimento institucional real e duradoura, acreditamos, não dependeria apenas do esforço técnico-gerencial de organizações ou da ampliação da oferta de recursos. Não seria suficiente a busca por modificações de elementos operacionais como eficiência organizacional, capacidade de inovação, produção de impactos sociais demonstráveis, política de comunicação adequada, adaptação ao exigido pelos financiadores, captação de recursos em maior número de fontes, desenvolvimento, geração de recursos próprios pela venda de serviços etc. O alcance da auto-sustentabilidade

é um desafio muito mais profundo e complexo. Fundamental e imprescindível seria também vencer o desafio representado pela busca de mudança de entendimento, de rompimento com a lógica mercantil de relação entre financiados e financiadores e a rejeição da cultura da dependência ou mendicância institucional.

A auto-sustentabilidade não seria ancorada exclusivamente na dimensão financeira/operacional, mas também na dimensão ideológica que a rege. No entanto, quando se trabalha o elemento ideológico, o discurso/ação tende a ficar restrito à busca de conscientização de financiadores e da sociedade, em geral, sobre a importância da coletivização de responsabilidades para com o social; uma “conta” que deveria ser paga por todos. Esse artifício tende a atrair mais investimentos, porém, continua-se ignorando problemas latentes, como a assimetria de poder nas relações, o fundamento dos contratos em bases comerciais, a não cobertura dos custos indiretos, entre outros.

O que podemos observar, em especial nas últimas décadas, é a ampliação da influência externa nas organizações, sobretudo dos financiadores – situação institucionalizada, transformada mesmo em consenso, muitas vezes reconhecida pelo próprio Terceiro Setor como natural (naturalização da relação mercantil). Da caridade a lógica relacional foi ao extremo, passando da troca de colaboração e suas variantes legítimas para a negociação em base comercial – de compra de serviços mesmo. Mais do que controle, a imposição de uma estruturação organizacional e mesmo existencial para as organizações em suas operacionalizações. Que as organizações busquem a sustentabilidade por meio da ampliação da rede de financiadores, deixou de ser apenas bem visto, passando mesmo a ser imposto – objetivação que pode ser apreendida em editais, licitações etc. O financiamento, atualmente, seria quase que invariavelmente construído em bases coercitivas e impositivas. Em alguns casos, a adoção de planos estratégicos, a padronização de processos etc., também alcança o status de exigência. A nosso ver, a principal consequência trágica disso seria a própria aceitação, a contragosto,

passiva ou concordante, desta lógica por parte das entidades financiadas, chegando, em grande número de casos, ao perfeito alinhamento de entendimentos quanto à legitimidade, naturalidade e/ou imutabilidade de tal condição relacional de submissão.

A busca da sustentabilidade, se objetivada uma solução não apenas circunstancializada, provisória, mas ao contrário, universalizante e perene – da criação de um contexto ainda que só menos resistente à sua produção –, não pode resumir-se a esforços de cada entidade, isoladamente (nível micro), objetivando fortalecer sua capacidade de interação com o contexto próximo, mas devem focar também, e em especial, a transformação da estrutura de entendimento da relação entre financiados e financiadores, por parte de ambos. Daí a importância de processos de diálogo, discussão e ação política em nível macro, que consolidem um entendimento partilhado das organizações não como subordinadas aos financiadores, redundando em mecanismos e instrumentos legais e normativos que estruturam essa outra concepção formalmente.

Em nossa opinião, para alcançar a sustentabilidade, seria preciso reconhecer os limites dos esforços empreendidos com base na lógica atual, objetivada com a adoção de princípios do Segundo Setor, e fugir da muito difundida ideia de que condições de desenvolvimento institucional podem ser conquistadas pelo esforço e iniciativa exclusiva das próprias organizações. Seria preciso o reconhecimento da autonomia das organizações, não apenas legal e funcional, mas operacional de fato. Entender as organizações do Terceiro Setor mais que como prestadores de serviços a quem as financia. O desafio não seria somente financeiro ou organizacional, mas principalmente de reestruturação da lógica de entendimento relacional. Esforço político e ideológico a envolver interlocução, negociação e persuasão.

O princípio orientador da relação não pode figurar como cálculo utilitário. Cooperação significa envolvimento efetivo e amplo para um objetivo comum, e não ação interessada. A subordinação não deve de modo algum integrar o processo. É preciso deixar a lógica instrumental mercantil para o próprio mercado,

e não importá-la, forçosamente, para a relação com a sociedade civil organizada, como se fosse relação de cooperação e apoio. Organizações do Terceiro Setor não são e não deveriam, acreditamos, ser entendidas como negócios privados e a relação entre elas e os financiadores jamais ser pautadas por uma lógica mercantil/instrumental. Mais do que em organizações individualmente, financiadores e apoiadores deveriam (seria ao menos desejável que assim o fizessem) acreditar em todo o coletivo que as integram, na necessidade de autonomia e na relação efetiva de parceria e cooperação. Não somente objetivos comuns, mas entendimentos comuns são necessários. A pergunta “como posso ajudar?” aparece atualmente contaminada demais por perguntas como “onde devo colocar meu dinheiro a fim de obter o melhor retorno possível?”

A mudança na estruturação do entendimento da relação entre financiados e financiadores seria condição indispensável para a ampliação da atuação da sociedade civil, maior qualificação desta, e para somar na superação de uma condição de servilismo e sobrevivência para uma de vivência e desenvolvimento real das organizações. A análise e o entendimento da “sustentabilidade”, no Terceiro Setor em especial, deveriam ir muito além do elemento financeiro, exatamente porque o horizonte político e ideológico, e seus desdobramentos, definiria a estrutura de acesso a recursos. Seria preciso uma mudança no limitado horizonte de sustentabilidade baseado na adaptação/submissão, para um horizonte de reconstrução lógica da ideia de cooperação/parceria. Que se produza uma metanoia no entendimento, atualmente partilhado e difundido ao extremo, das organizações como prestadoras de serviços, ainda que quando desenvolvedoras de seus próprios projetos. A cooperação financeira deveria ser entendida como apoio de fato e não como compra, negócio, permuta etc.

Apesar de avanços consideráveis nas discussões a focar a sustentabilidade no Terceiro Setor e de sua persistência enquanto temática de análise nas últimas décadas, o entendimento de soluções ou elementos viabilizadores/facilitadores da sustentabilidade talvez nunca tenha figurado enquanto controvérsia, mantendo-se próximo ou exatamente enquanto entendimento consensual. Acostumadas,

condicionadas em grande medida, à relação mercantil/comercial, as organizações do Segundo Setor levaram a essência desta para as relações com as ONGs – com uma inocência quase infantil em alguns casos –, corrompendo a ideia do “eu ajudo para você ajudar mais e melhor” para a do “eu pago, você faz; e eu só pago se meu retorno com você for maior do que contratando seus concorrentes”. Diferente de parceiros, os financiadores tornaram-se, no comum das vezes, patrões ou compradores de serviços.

A prestação de serviços a organizações privadas ou públicas por parte das entidades do Terceiro Setor, em assessorias, consultorias etc., é, claro, não apenas interessante para ambas, mas pode levar a excelentes resultados sociais. O que discordamos, bem compreendido, é da compreensão do financiamento de projetos como compra de serviços e produtos, e do tratamento das ONGs como simples prestadoras de serviço, contratadas para gerir resultados assim como empresas são contratadas para fornecer suprimentos. Esse tipo de relação figura longe da ideia de parceira, colaboração etc. Mais do que apoiadores/financiadores que acreditem em sua capacidade técnica e que partilhem de sua visão da necessidade de agir para a consecução de algo, as organizações do Terceiro Setor precisam de apoiadores que entendam sua necessidade (na verdade, do Terceiro Setor como um todo) de autonomia; que apoiem o seu desenvolvimento e seus projetos sem a imposição de uma relação de subserviência; que partilhem da ideia de que quanto mais desenvolvida uma organização se torne e quanto mais organizações sejam sustentáveis e atinjam uma condição de desenvolvimento institucional, mais a sociedade pode sair beneficiada.

Apenas em raríssimos casos, em relação à sustentabilidade das organizações do Terceiro Setor, pode ser visto empenho para a evolução do entendimento da ideia de cooperação entre parceiros financiadores e executores de ações. O financiador apenas assumir a responsabilidade pelo financiamento e as organizações pela entrega de serviços, no limite, não é colaboração ou parceria; é compra, relação mercantil. Alicerce de uma lógica operacional de sobrevivência. As organizações deveriam lutar mesmo para romper esta situação, de agentes executores simplesmente e subordinados. A dinâmica de seleção de projetos, por exemplo, seguiria

na íntegra a cartilha derivada desta lógica, contendo todos os elementos de uma tomada de preços, de uma análise de fornecedores etc. Nestes processos, claro, o potencial de transformação social e de obtenção de resultados efetivos também figura, mas em geral a relação é para somente a execução do projeto aprovado, que deve atender todos os requisitos de retorno do “investimento”. O financiado deve gerir de modo perfeito todos os recursos, porque, afinal, é um investimento com previsão de retorno, ficando em grande montante dos casos vedado qualquer tipo de investimento de recursos que sirvam ao desenvolvimento ou manutenção administrativa institucional da organização.

Imersas nessa lógica, muitas vezes convictas de sua adequação e inevitabilidade, uma das consequências seria a incapacidade das organizações recuperarem os sempre presentes e necessários custos indiretos de projetos financiados. A não cobertura continuada destes custos invariavelmente levaria ao sucateamento institucional, não só de recursos materiais apenas, mas da própria energia e essência vital das organizações, na medida em que projetos próprios são relegados em função de demandas de terceiros. O financiador inquestionavelmente ajuda as organizações a ampliarem ou possibilitarem seu trabalho, mas neste processo, geralmente, não figura o entendimento da necessidade de apoio à própria organização.

Uma parceria se fundamentada na colaboração recíproca, de solidariedade, de co-responsabilidade e ação conjunta para o bem social, revela uma vivência profunda da dimensão social de uma instituição financiadora. Demonstra preocupação com o desenvolvimento do outro por reconhecer sua função social. As relações estabelecidas atualmente, entre as organizações e seus financiadores, se assemelhariam muito mais a compra de serviços do que a colaboração e parceria.

Não propomos um retorno a relações de tipo filantrópico, mas o estabelecimento de parcerias de fato, e de partilhamento do entendimento da necessidade do desenvolvimento institucional das organizações. A própria legislação, escassa, diga-se de passagem, trata com rigor a fiscalização



das organizações, mas negligencia o estímulo ao seu desenvolvimento, ao limitar e mesmo impedir a cobertura de cursos indiretos, por exemplo.

Nesse sentido, haveria, especialmente no Brasil, mas em todo o mundo, uma crônica dificuldade de cobertura dos custos operacionais nas organizações do Terceiro Setor, mesmo em projetos de maior vulto, em termos de recursos. Se não haveria abertura ao reconhecimento da necessidade de cobertura dos custos operacionais indiretos, o que esperar em relação à necessidade de apoiar o desenvolvimento institucional das organizações? Tanto nos financiamentos públicos como nos privados, em parcerias, convênios ou em qualquer outra relação formal, não haveria, no comum das vezes, espaço sequer para aventar essa possibilidade.

Na quase totalidade das vezes, aceitar um financiamento não significa apenas passar a ter condições financeiras de executar ou dar continuidade à execução de um projeto. É aceitar uma condição; um universo limitado de escolhas. É muitas vezes continuar a procurar recursos para sobrevivência imediata, uma vez que os financiamentos tendem contemplar somente a execução de seus próprios projetos. A organização, no entendimento comum dos apoiadores/financiadores, já seria beneficiada o suficiente e seu desenvolvimento, ou sua sobrevivência, não seria um problema a ser compartilhado. “Eu financio apenas o projeto”, diz o financiador. “A organização já ganha com isso”. Dentro de uma razão instrumental onde uma das partes paga e a outra executa, as duas, figuraria subentendido, já sairiam ganhando o suficiente.

A auto-sustentabilidade não deve ser confundida com auto-suficiência. A auto-suficiência nega a necessidade da relação e de sua importância. A auto-sustentabilidade é um desafio contínuo e no Terceiro Setor seria, em nosso entendimento, a condição alcançada da capacidade real das organizações manterem-se por seu próprio dinamismo; não pelo ajuste a uma lógica mercantil imposta pelos financiadores. As organizações precisam buscar o desenvolvimento, porque apenas conservar-se ou sobreviver leva invariavelmente a crises, à vulnerabilidade, ao atrofismo, à dependência e ao fim.

Haveria uma nítida diferença entre desenvolver-se e conservar-se/sobreviver. A sustentabilidade não diz respeito apenas à dimensão da sustentação financeira/acesso regular a recursos financeiros, mas sim, a um conjunto bem mais amplo de fatores. Não seria possível, acreditamos, para uma organização ou todo o conjunto de organizações do Terceiro Setor, ser sustentável apenas a partir da qualificação técnico-organizacional e gerencial; em outras palavras, se adaptadas/ajustadas o melhor possível aos atuais parâmetros de financiamento. Faltaria um avanço do entendimento e do reconhecimento da necessidade, por parte dos financiadores (e das próprias organizações, para que possam tomar a iniciativa para tal), de desenvolvimento institucional das organizações.

É necessária uma mudança no entendimento da própria ideia de Terceiro Setor e de seu lugar/missão e da relação entre financiadores e financiados, por estes dois protagonistas e pela sociedade em geral. A sustentabilidade no Terceiro Setor só seria possível de fato e de modo ampliado, se alcançado o entendimento da necessidade de rompimento com a lógica mercantil relacional, de compra de serviços pelo financiador.

Reconhecer e trabalhar com a multidimensionalidade envolvida e necessária para o alcance da tão almejada sustentabilidade institucional no Terceiro Setor, mas desconsiderar o elemento ideológico, relacional etc., seria, acreditamos, apenas parcialmente lidar com a questão. Quanto mais difundido o entendimento da necessidade de um Terceiro Setor com entidades autônomas e desenvolvidas institucionalmente – e quanto mais organizações assim se tornem de fato –, melhores serão as oportunidades da sociedade para a resolução de seus problemas nunca ausentes.

Por fim, se o desenvolvimento institucional das organizações do Terceiro Setor e o alcance da sustentabilidade podem ser lidos como covariantes de um maior potencial de transformação social, o apoio para o alcance dessas condições por parte de apoiadores, financiadores e parceiros, figuraria, sem dúvida alguma, como mais uma possibilidade de contribuição para o bem comum.

## Referências bibliográficas:

1. BENÍCIO, João Carlos. Gestão financeira para organizações da sociedade civil. São Paulo: Editora Global, 2001.
2. CAMARGO, M. F. de, SUZUKI, F. M., UEDA, Mery, SAKIMA, R. Y. e GHOBRI, A. N. Gestão do Terceiro Setor no Brasil - Estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos. São Paulo, Futura, 2001. 204p.
3. CRUZ, Célia; ESTRAVIZ, Marcelo. Captação de Diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos. Instituto Fonte, 2001.
4. CURTY, Ana Luisa. Visão introdutória in Gestores Sociais - textos de apoio. São Paulo: s/nº, pp. 1-15, 1998.
5. DRUCKER, Peter. Administração de Organizações Sem fins Lucrativos. São Paulo: Pioneira, 1995. 166p.
6. HUDSON, Mike. Administrando Organizações do Terceiro Setor. O Desafio de Administrar sem receita. São Paulo: Makron Books, 1999. 309p.
7. MENEGHETTI, Sylvania. Comunicação e Marketing: fazendo a diferença no dia-a-dia de organizações da sociedade civil. Editora Global Ltda, 2001, 119p.
8. MONTEAGUDO, Rosalvi. Sustentabilidade socioeconômica via webservice. Edições Inteligentes.
9. NANUS, Burt & DOBBS, Stephen M. Liderança para o Terceiro Setor: Estratégias de Sucesso para Organizações sem Fins Lucrativos. São Paulo: Futura, 2000. 262p.
10. NORIEGA, Maria Elena & MURRAY, Milton. Apoio Financeiro: Como Conseguir. São Paulo: Texto Novo, 1997. 176p.
11. PADILHA, Andrea Fernandes Nunes. Terceiro Setor: Fiscalização e outras formas de controle. Recife: Nossa Livraria, 2002. 159p.
12. VAZ, Gil Nunes. Marketing Institucional. O Mercado de Idéias e Imagens. São Paulo: Pioneira, 1995. 360p.
13. WILHEIM, A. M. "Iniciativas empresariais e projetos sociais sem fins lucrativos". Cadernos ABONG. São Paulo, nº 12, 1995.





## Terceiro Setor para quê(m)?

“Numa manhã, ao despertar de sonhos inquietantes, Gregor Samsa deu por si na cama transformado num gigantesco inseto. Estava deitado sobre o dorso, tão duro que parecia revestido de metal, e, ao levantar um pouco a cabeça, divisou o arredondado ventre castanho dividido em duros segmentos arqueados, sobre o qual a colcha dificilmente mantinha a posição e estava a ponto de escorregar. Comparadas com o resto do corpo, as inúmeras pernas, que eram miseravelmente finas, agitavam-se desesperadamente diante de seus olhos”.

(Franz Kafka - A metamorfose)

Nas últimas décadas, em todo o mundo, temos assistido a uma multiplicidade de esforços orientados para a “profissionalização” da gestão de organizações do Terceiro Setor. Apesar do multiforme e diverso conjunto de elementos a impulsionar este movimento e a caracterizá-lo em cada contexto específico de sua figuração, acreditamos poderem ser apreendidas recorrências e aproximações que permitem uma análise heurísticamente produtiva deste, com conclusões generalistas válidas. Para este breve artigo, nossa proposta é analisar, partindo das possíveis bases ou fatores causais do fenômeno em discussão, suas dinâmicas e algumas de suas consequências. Considerado este objetivo, as nossas limitações, bem como a forma e dimensão de tal proposta, não será nossa intenção aqui fazer um aprofundado estudo histórico e conceitual das raízes históricas deste movimento, tampouco esclarecer de modo definitivo as dinâmicas e possíveis ou concretas consequências deste. Na ausência ou carência de teorias suficientes e capazes, em nossa opinião, de dar conta satisfatoriamente do entendimento deste movimento, procuraremos por meio da reflexão, contribuir apenas para um maior esclarecimento deste, lançando alguma luz sobre questões experimentadas

cotidianamente, na prática, por organizações e atores humanos direta ou indiretamente ligados ao Terceiro Setor. Nesse intuito procuraremos também explorar a complexa relação entre os aspectos/elementos idealísticos e egoístas da atuação das organizações do Terceiro Setor em geral. Cabe observar que estamos, claro, conscientes da incompletude e imprecisão desta empresa, sujeita a refinamentos de toda amplitude.

Em diferentes períodos históricos, organizações do Terceiro Setor, por iniciativa própria ou, como na quase totalidade dos casos, impulsionadas (não raro pressionadas) por fatores externos, buscaram de algum modo ampliar a profissionalização de sua gestão. Quase sempre limitadas, as ações nesse sentido orientam-se pela adoção de princípios e ferramentais de gestão oriundos do Segundo Setor, em especial nas áreas de planejamento, de controle financeiro e de racionalização da produção.

Entre os fatores externos a influir nesta busca figuram três em especial, quase sempre co-atuantes, sejam, 1) as exigências por parte de atuais financiadores; 2) as exigências por parte de potenciais financiadores; e 3) a ampliação da concorrência por financiamentos. Fatores que convergem para a valorização de um elemento: a ideia de “sobrevivência” da organização – em alguns casos, infelizmente ligada ao desejo da manutenção de ganhos, financeiros ou não, por parte de atores direta ou indiretamente colaboradores. Nesse sentido, o risco central é o de que a organização se transforme em simples grupo defesa de interesses próprios, na difusão exclusiva de uma visão de mundo extremamente particular etc. Dentro disso, as principais exigências para com as organizações do Terceiro Setor, por parte dos financiadores e parceiros, têm sido a produção de resultados mensuráveis em curto prazo (parciais), com o objetivo de justificação do investimento e, idealmente, a ampliação da efetividade das ações.

A incorporação destes elementos de forma alguma é surpreendente, sendo expressão de um movimento secular bem mais amplo, que tendo sido desenvolvido inicialmente no Segundo Setor chegou ao Primeiro e agora vem progressivamente sendo implementado no Terceiro. Em meio ao clamor e anseio

pela “modernização” do Estado, diretamente ligados à ideia de eficiência, e com a apresentação cada dia maior deste como alternativa financiadora, o Terceiro Setor não poderia apresentar-se com um discurso/atuação despreocupado com a eficiência. Em especial no Brasil, atualmente, não faltam discursos oriundos dos mais diversos segmentos a apontar a necessidade de profissionalização, no alcance da eficiência nas organizações do Terceiro Setor.

Acreditamos que a utilização destes ferramentais por organizações do Terceiro Setor, o que tem significado simples transplantação atualmente, deve-se também à suposição de que existiria uma semelhança entre o Segundo e o Terceiro setores quanto às necessidades e possibilidades (soluções) de gestão e ampliação da eficiência “produtiva” e gerencial. Neste sentido, também fará parte desta empresa a busca por demonstrar a inadequação da aplicação simples, ou insuficientemente adaptada, de tais princípios, ferramentais etc., nas organizações do Terceiro Setor.

Em nossa percepção, atualmente grande número de organizações do Terceiro Setor tem ganhado espaço em seu cenário de atuação, pelos resultados positivos na captação de recursos, obtenção de resultados parciais e na eficiência administrativa, em especial de recursos financeiros; vantagens competitivas inegáveis neste estranho e novo mercado. Um movimento que pode mesmo ser entendido como de adaptação a um quadro de cobranças externas muito mais que internas.

A adoção da lógica de gestão produtiva oriunda do Segundo Setor pode e vem modificando de maneira significativa o espírito, a legitimidade, a atuação e os resultados concretos das ações desenvolvidas pelas organizações do Terceiro Setor. A arquitetura funcional destas vem caminhando, em nossa opinião, para algo próximo à indistinção com relação ao Segundo Setor. Os avanços significativos no trabalho que desenvolvem são inegáveis, porém, a adoção plena deste modelo, em nosso entendimento, não deve ser lida como um parâmetro do ideal, uma vez que podemos elencar uma série de reflexos negativos. Quanto mais completa a utilização deste modelo, acreditamos, maior é a possibilidade de corrupção da essência/função social (objetivos sociais últimos etc.) das organizações do Terceiro Setor.

Assim visto, a adoção da já comentada lógica de gestão do Segundo Setor oferece respostas positivas, podendo proporcionar, em especial, um sentimento de controle e, daí, de segurança para a organização. Talvez, a adoção deste modelo possa ser lida mesmo como um importante elemento que vem contribuindo para a própria sobrevivência do Terceiro Setor, lhe garantido forças e a sua não integral substituição por prestadores lucrativos de serviços sociais. Vem contribuindo, também, para uma redefinição da imagem interna e externa das organizações do Terceiro Setor, a qual tem se tornado quase que consensual, em termos do que seria uma organização confiável e digna de ser apoiada, reconhecida, financiada etc.

Posicionando a racionalidade mercadológica como juiz na competitiva busca de financiamento que tem permeado a atuação de organizações do Terceiro Setor, as principais ações de desenvolvimento institucional, partindo deste entendimento, tem se limitado a busca de ampliação da captação de recursos e a racionalização do trabalho. Estes elementos se integram e continuamente vem sendo incorporados de modo sereno, quase acrítico pelas organizações do Terceiro Setor, tornando-se a “eficiência” um dos parâmetro centrais de legitimação, definindo mesmo uma imagem ideal de organização social: apolítica, eficiente em captar recursos, eficiente na administração financeira, eficiente na obtenção e na mensuração de resultados imediatos/parciais. A universalização deste modelo, em nosso entendimento, levaria a um rompimento com o próprio sentido da existência do Terceiro Setor.

A busca da eficiência, eficácia e efetividade, e da profissionalização da gestão, no Terceiro Setor, como vemos hoje em dia, objetivadas especialmente pela aplicação de métodos, ferramentais, princípios etc. oriundos do Segundo Setor, tem como importante consequência trágica a “desumanização” do trabalho social, o distanciamento das atividades da maioria de seus colaboradores da realidade a ser transformada (justamente o elemento que, originalmente, caracteriza e distingue as organizações do Terceiro Setor, junto a não existência de fim lucrativo – antes mesmo da ideia de distância do político-partidário,



do religioso e do governamental): por excelência motor motivacional deste, diretamente ligado, em nosso entendimento, à sensibilidade social e ao desejo de transformação de realidades.

Diferente de uma organização do Segundo Setor, em que a eficiência do colaborador é de modo concreto, na maioria das vezes, lida como a capacidade para maior produção, de um mesmo modo e em menor tempo, no Terceiro Setor, salvo em situações muito específicas, deve-se privilegiar e buscar principalmente a possibilidade de soluções criativas, proposições inovadoras etc. O desafio é harmonizar a aplicação de elementos de gestão, eficiência etc. com a flexibilidade para a criatividade, que permitiria, entre outras coisas, a saída da simples execução, muitas vezes externamente orientada, para uma posição de desenvolvimento da organização. A busca de eficiência deve centrar-se sempre na obtenção da eficácia do impacto e não na captação de recursos e sustentabilidade financeira da organização. A arquitetura organizacional deve orientar-se não apenas para resultados parciais, mas para a consecução de objetivos sociais últimos.

A adoção de posturas estritamente pragmáticas, a anulação da autonomia da organização pela sobrevivência financeira e a tomada da captação de recursos como o fim, no lugar da busca pelo bem/transformação social, legitimados por uma cultura de eficiência, qualidade e competitividade podem, acreditamos, levar à geração de uma verdadeira cultura de dependência (ligada diretamente à ideia de sobrevivência, equivocadamente equiparada ao conceito de sustentabilidade, e de que sua possibilidade mesma tem como condicionante central a capacidade de captação de recursos financeiros). Aceitar uma condição de dependência e submissão para se atingir a “sobrevivência” é manter-se vulnerável indefinidamente e limitar as possibilidades de atuação da organização e seu potencial transformador do social. Este conjunto de elementos, entre outras consequências negativas, como o descrédito e a desconfiança, tem contribuído também para o fomento de um verdadeiro “desencantamento” por parte da sociedade com relação às organizações sociais.

Nesse contexto, protagonizam termos antes alheios ao Terceiro Setor, como competitividade, eficiência, desempenho etc. A luta pela sustentabilidade por meio da ampliação do potencial captador de recursos, via “profissionalização” (em atendimento a demandas de financiadores), nesse sentido, tem se constituído como o principal mecanismo supostamente eficaz para o enfrentamento de incertezas por parte das organizações. Nessa percepção, os principais elementos a garantir a sobrevivência institucional de uma organização do Terceiro Setor seriam sua capacidade de profissionalização e daí sua capacidade de captar recursos e formar parcerias estáveis. A generalização da aceitação deste modelo de gestão, importado do Segundo Setor, contribuiria também para uma concepção ilusória de eficiência, aproximando do ideal as organizações que mais se alinham à plena realização deste modelo e deixando num segundo plano o impacto social significativo, ainda que resultados parciais sejam conseguidos e uma leitura superficial possa levar a equivocada conclusão de sua condição fim. Esse “modelo” de gestão, quando internalizado pelas entidades do Terceiro Setor, passa muitas vezes a estruturar a própria natureza das organizações e, daí, seu modo de ação etc., tornando-se seu conjunto de princípios estruturadores da prática.

Na medida em que a única determinante para a ação da organização passa a ser a captação de recursos financeiros para assegurar a sobrevivência institucional, o interesse e a disposição para o engajamento sincero dos colaboradores diminuem. Visto isso, a busca pela sustentabilidade institucional, quase sempre limitada sua leitura à busca pela sobrevivência institucional, em nossa opinião, deve ser substituída pelo empenho para se alcançar uma condição sólida de desenvolvimento institucional, centrada na consecução dos objetivos sociais últimos da organização, necessariamente alinhados às necessidades sociais.

“Qual o sentido da existência do terceiro setor?” é uma pergunta que nunca deve deixar de ser feita, em especial, atualmente, quando muitas organizações distinguem-se do Segundo Setor apenas pela ausência de lucro. O problema aqui é exatamente que o elementos/princípios

importados do Segundo Setor, que viemos criticando nas últimas páginas, vêm operando na prática do Terceiro como princípios estruturantes (orientando e estruturando suas ações) e daí interferindo/influindo na busca e, conseqüentemente, na consecução ou não dos objetivos sociais últimos e no cumprimento de sua função social. Um verdadeiro paradoxo: não se visar o lucro tendo-se a alma carregada de elementos do espírito do mercado.

Assim visto, o maior problema não seria a adoção de ferramentais de gestão oriundos do Segundo Setor, mas a vivência e desenvolvimento de uma cultura, pelo Terceiro Setor, que integral ou parcialmente incorpore a lógica de pensamento do primeiro. Os objetivos sociais últimos são os elementos que devem orientar o trabalho das organizações do Terceiro Setor, e não a ampliação de captação de recursos, o simples alcance de resultados parciais etc., devendo mesmo figurar como algo certo e fixo, assim como o lucro no caso de organizações do Segundo Setor.

Um dos fatores que mais inibe o desenvolvimento institucional de organizações do Terceiro Setor, em nosso entendimento, é a limitação, auto-imposta ou não, do foco em objetivos médios e imediatos, mais facilmente identificáveis e mensuráveis, que têm ganhado espaço, principalmente, pela dificuldade da visualização da consecução dos objetivos sociais últimos, tanto por parte das organizações como de seus financiadores e da sociedade em geral. As entidades do Terceiro Setor podem ser extremamente eficientes em sua atuação e conseguir significativos resultados parciais, mas se deixado em segundo plano ou esquecido o impacto real das ações empreendidas para os fins sociais últimos – que realmente definem a necessidade/importância de sua existência –, é minado o motor que alimenta a possibilidade de desenvolvimento institucional e daí a consecução objetiva de tais fins.

Não é raro se responsabilizar a escassez de recursos como o principal elemento de fragilização do Terceiro Setor. A existência de recursos financeiros, em nosso entendimento, não é o fator fundamental para o desenvolvimento institucional. A existência de recursos em abundância, a ampliação de equipes etc. não seriam garantia para o alcance de

uma condição de desenvolvimento institucional e para a consecução de resultados reais de transformação da realidade. A preocupação com a perfeição técnica e com a padronização muitas vezes sufoca a possibilidade da condição interna para o desenvolvimento institucional. A idealização da organização, internamente, é definidora e daí limitadora das possibilidades de transformação da organização.

Atualmente, não raro, esta idealização tem se limitado – ainda que de modo não integralmente consciente – à ideia de eficiência em captação de recursos, o que permitiria sua sobrevivência (em alguns casos, intimamente relacionada à manutenção financeira do corpo funcional). A própria imagem das organizações do Terceiro Setor vem sendo reconstruída com base nesta percepção, ou seja, por contraposição a um “amadorismo” pretérito (junto a elementos outros como a distância do político-partidário etc.).

A questão da sustentabilidade para as organizações do Terceiro Setor, em nosso entendimento, é algo difícil e problemático até mesmo no caso de organizações “consolidadas” quanto ao reconhecimento e histórico de atuação, exatamente porque muitas delas direcionaram/limitaram o foco de sua busca para a própria sustentabilidade e não para o alcance de uma condição de desenvolvimento institucional, cujo orientador central fosse de fato o cumprimento de sua função social. O trabalho de uma organização do Terceiro Setor deve necessariamente e sempre dirigir-se à obtenção de seus fins sociais últimos. Os empenhos de autonomia e auto-realização institucional devem sempre estar orientados para os fins sociais. A sustentabilidade deve ser entendida muito mais como autonomia, dinamismo, movimento.

O alto grau de importância atribuído à busca pela sobrevivência por parte de grande número de organizações do Terceiro Setor, neste entendimento, caminhará de mãos dadas com a ampliação da relação de dependência com financiadores e a submissão às suas exigências. A obtenção de recursos pelas organizações do Terceiro Setor deveria dar-se, de outro modo, sem a geração desta dependência, subordinação e perda da essência/identidade.

Neste sentido, acreditamos que exista uma nítida distinção entre duas estruturas organizacionais possíveis no Terceiro Setor: 1) uma arquitetura organizacional de sobrevivência e 2) uma arquitetura organizacional de desenvolvimento; geradas a partir de duas possibilidades de orientação: 1) orientação da ação pela necessidade de sobrevivência e 2) orientação da ação alinhada a necessidades sociais reais. A capacidade de conseguir recursos e a perenidade da instituição deve ser sempre entendida, acreditamos, como um meio, nunca como um fim.

O grande problema aqui é a formação/consolidação de uma “cultura da sobrevivência” por parte da organização, alicerçada pela crença incondicional na lógica de gestão importada do Segundo Setor e daí a legitimação de seu modelo no Terceiro Setor, como solução única, perfeita e inevitável, para o alcance do desenvolvimento institucional e dos resultados sociais.

Organizações do Terceiro Setor necessitam, acreditamos, de uma arquitetura organizacional diversa da quase consensualmente lida pelas organizações do Segundo Setor como ideal para a consecução de seus objetivos. A preocupação de seus protagonistas nunca deve centrar-se na satisfação, reconhecimento e aprovação dos financiadores, mas na resolução de necessidades sociais reais. O trabalho social jamais deve tornar-se um “negócio”. As estruturas processuais destas organizações, preferencialmente, não devem ser rígidas em demasia, uma vez que desse modo inibiriam a espontaneidade, a iniciativa e a criatividade, mas de outro modo, flexíveis e relativas. Uma arquitetura promotora e possibilitadora de um desenvolvimento institucional eficientemente dirigido para a solução de problemas sociais.

O exemplo brasileiro mostra uma rica variedade de formatos possíveis de condições de sustentabilidade frágeis. É preciso empenho na criação de uma estrutura de oportunidade para o desenvolvimento institucional, o que pode eventualmente representar uma reescrita/redesenho bastante profunda e completa da organização. A sustentabilidade é apenas um degrau na escada para a condição de desenvolvimento institucional. A sustentabilidade/sobrevivência financeira não deve

tornar-se jamais o principal ou único pilar existencial da organização. É necessário consciência social e dinamismo na atuação. Mover-se e causar impactos efetivos para a transformação social (condição de legitimidade das organizações e do próprio Terceiro Setor) e não apenas procurar a organização conservar-se ou crescer dentro de uma lógica de sobrevivência.

Na ausência de teorias adequadas e suficientes e, daí, de ferramentais operacionais, a importação/assimilação irrefletida ou pouco refletida do modelo de gestão oriundo do Segundo Setor, com seus princípios e ferramentais, foi a alternativa que restou. Porém, o específico lugar ocupado pelas organizações do Terceiro Setor exige um modelo próprio de gestão e a utilização de instrumentos, ferramentais etc. também específicos, ou melhor, adaptados.

A perseguição da ideia de “sobrevivência” em nosso entendimento deve ser substituída pela de “desenvolvimento”. A organização deve centrar sempre sua atuação no ser útil, no produzir resultados relevantes socialmente. Eficiência e profissionalismo da gestão devem harmonizar-se com o firme interesse no bem comum e orientar-se por este; conciliação nada simples, automática ou fácil. A força motriz de uma organização do Terceiro Setor nunca deve ser a vontade de sobrevivência institucional, manutenção de empregos internos, crescimento da organização etc., mas deve sempre fixar-se necessariamente no alcance do bem comum.

Racionalização, formalização, padronização, mensuração etc., garantem a eficiência da gestão, mas não o desenvolvimento da instituição, em termos de eficácia da atuação, autonomia e principalmente do potencial para a consecução de resultados sociais efetivos. A criatividade deve se encorajada a todo o momento porque, diferente do Segundo Setor, nem sempre importa produzir mais, em menos tempo e com maior qualidade, ou com a qualidade esperada, mas interessa, principalmente, transformar/impactar ao máximo. Por exemplo, limitar o acesso do corpo funcional a informações externas e centrar sua atuação na exímia e perfeita execução repetitiva de uma função é eliminar, em

grande medida, a possibilidade de proposições criativas de sua parte, que poderiam em muito contribuir no desenvolvimento institucional e na ampliação do potencial transformador social desta.

O desafio não é repetir modelos experimentados bem sucedidos, mas encontrar o modelo único e mais eficaz para cada organização, por meio da inevitável conciliação das exigências de sobrevivência com uma visão de mundo distinta e particular por parte das entidades sociais.

A justificativa da existência de uma organização do Terceiro Setor relaciona-se, antes de qualquer coisa, ao seu potencial para promover a transformação social efetiva. Desenvolver-se é equilibrar elementos de estabilidade e de mudança. O processo para o desenvolvimento institucional deve estar alicerçado na vontade e no desejo perene por este e pela consecução de objetivos sociais últimos. É necessário privilegiar modos de operação e/ou estruturas funcionais mais fluidas e procurar sempre a mensuração, ainda que imperfeita, do impacto real das ações no alcance ou contribuição para os objetivos sociais- últimos da organização, que devem coincidir com as necessidades da própria sociedade. Para além do redesenho estrutural é necessário uma mudança cultural nas organizações já imersas nesta lógica e cultura (de desenvolvimento voltado para a sustentabilidade/sobrevivência financeira e resposta submissa a exigências de financiadores). As organizações não deveriam jamais perder de vista seus objetivos sociais últimos e procurar sempre uma atuação que permita sua consecução de fato. Essa fluidez e flexibilidade estrutural/funcional, entre outras coisas, permitiriam novas e maiores possibilidades para processos informais de criação, criatividade, ampliação da capacidade de reação adaptativa ao ambiente de atuação, ampliação de rede de parceiros e, em especial, autonomia ou redução da condição de dependência externa em relação a financiadores privados ou públicos.

As organizações sociais do Terceiro Setor, por fim, devem coibir também, com firmeza, a presença do auto-interesse – ou seja, dos interesses pessoais e egoístas de seus colaboradores e da própria organização apenas, buscando orientar sua atuação sempre para a

solução de problemas sociais em benefício do interesse comum e resgatar, de modo pleno, o desejo original de ajudar, que em grande medida levou, exatamente, à existência de um Terceiro Setor.



## Referências bibliográficas:

1. BENÍCIO, João Carlos. Gestão financeira para organizações da sociedade civil. São Paulo: Editora Global, 2001.
2. CAMARGO, M. F. de; SUZUKI, F. M.; UEDA, Mery; SAKIMA, R. Y.; e GHOBRI, A. N. Gestão do Terceiro Setor no Brasil - Estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos. São Paulo, Futura, 2001.
3. COSTA, Aloysio Teixeira. Administração de entidades sem fins lucrativos. São Paulo: Nobel, 1992.
4. DRUCKER, Peter. Administração de Organizações Sem fins Lucrativos. São Paulo: Pioneira, 1995.
5. FERNANDES, Rubem César. Privado, porém Público: O Terceiro Setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumara, 1994.
6. HUDSON, Mike. Administrando Organizações do Terceiro Setor. O Desafio de Administrar sem receita. São Paulo: Makron Books, 1999.
7. IOSCHPE, Evelyn Berg (org). Terceiro Setor: Desenvolvimento Social Sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
8. LANDIM, Leilah. Para Além do Mercado e do Estado? Filantropia e Cidadania no Brasil. Rio de Janeiro, ISER, Junho de 1993.
9. LANDIM, Leilah. Notas para um Perfil das ONGs – As Pertencentes à Associação Brasileira de ONGs. Rio de Janeiro, ISER, 1995.









## Entrevista

Por Ana Carolina  
Jácome

### Procurador Tomaz de Aquino Resende

Há mais de quinze anos, o então Promotor de Justiça da Comarca de Formiga/MG. se deparou com um desafio: pesquisar sobre o terceiro setor. Não havia nada publicado a respeito, a não ser de um autor português. Hoje, o ex-promotor, agora Procurador de Justiça e Coordenador do Centro de Apoio Operacional das Promotorias de Fundações e Entidades de Interesse Coletivo, mais conhecido como Centro de Apoio ao Terceiro Setor (Caots), Tomáz de Aquino Resende, se depara com uma situação mais amena, mudada principalmente com a sua ajuda. Além da criação do Caots, o Procurador foi responsável por um diagnóstico de todo o terceiro Setor em Belo Horizonte, contabilizando cerca de 1.300 instituições. Sempre a frente das iniciativas na área, o procurador acredita na necessidade de se definir, de se pesquisar e de se profissionalizar o terceiro setor no Brasil. Reconhece os passos dados nesse sentido, mas, segundo o entrevistado, eles ainda são ínfimos. E, para se atingir a resultados satisfatórios nas questões sociais e ambientais, ele defende a intersetorialidade, e principalmente, a relação do primeiro e do terceiro setor. Porém, para que essa relação seja proveitosa, o promotor ressalta que o termo de parceria realmente deve se concretizar, tendo as instituições parceiras o mesmo peso de decisão que o Estado. Veja essas e outras questões na entrevista.



### Revista S3. Por que o senhor foi direcionando a sua carreira para o terceiro setor?

**Tomaz de Aquino Resende** - Eu estava no interior, na cidade de Formiga/MG. Lá eu tive uma demanda com uma fundação, isso em 1992. Havia dois anos que eu era promotor de justiça. Fui pesquisar sobre o assunto e não tinha nada, nenhuma doutrina, pouquíssimas jurisprudências, e eu não tinha onde me referendar. Daí foi feito um encontro em Belo Horizonte, na Fundação João Pinheiro. Naquela época, o professor Anastasia, hoje Governador, era o presidente da fundação. Ele e o Cássio Resende, que era promotor de justiça na capital, promoveram esse encontro para discutirmos as fundações em geral. E eu, mais que depressa, vim para cá. Na época, a única fonte de referência que eu tinha era um livro de um autor português que escrevia sobre a reforma do código civil de Portugal. Eu fiz esse processo. Foi um processo grande, que envolveu muita gente, muitos políticos, muita repercussão da intervenção do promotor de justiça na gestão da fundação, e, por causa disso, eu me informei melhor sobre o tema.

Vim para Belo Horizonte em setembro de 1994. Quando abriu uma vaga na promotoria de fundações, em abril de 1995, fui convidado pelo Cássio Resende para ocupá-la. E de lá para cá, eu só tenho feito isso. Desde abril de 95, estou no Ministério Público trabalhando exclusivamente com fundações. Depois houve uma ampliação para também atendermos as demandas das associações.

Na verdade, o Ministério Público, a Promotoria da capital e o Centro de Apoio Operacional ao Terceiro Setor (Caots), onde eu sirvo, estão organizados para atender as demandas dos promotores de justiça, seja na capital ou no interior, no que diz respeito às fundações e associações. É um órgão centralizador dessas informações. Um promotor do interior tem 10, 12 atribuições: infância e juventude, meio ambiente, patrimônio público e etc., etc. Aqui nós especializamos só neste assunto, então serve de fonte de consulta, de referência para a promotoria.

Mas, por uma visão nossa mesmo e de interesse coletivo, passamos a participar desses movimentos sociais. Por exemplo, a Federação Mineira de Fundações e Associações de Direito Privado, a Fundamig, foi criada a partir de uma iniciativa do Ministério Público, em 95, 96. Com isso, criamos um encontro anual aqui em Belo Horizonte. Era um encontro de abrangência estadual e

específico para Fundações. Depois, fizemos uma modificação e passou a ser um encontro nacional e passamos a contar também com as associações, o Poder Público e representantes empresariais.

No ano de 2111 teremos a 7ª edição. Também participamos da criação do Centro Mineiro de Alianças Intersetoriais (Cemais) com o Instituto de Governança Social (IGS) junto com o Estado.

Enfim, nós nos envolvemos com essas organizações e passamos a ser uma referência de apoio para quem quer instituir uma organização, para quem quer ter, de certa forma, base jurídica na gestão, no encaminhamento de projetos nessas organizações. E por isso ele ficou sendo chamado de Centro de Apoio ao Terceiro Setor. O nome verdadeiro é Centro de Apoio das Promotorias de Fundações e Entidades de Interesse Social.

### S3. Mas aí foi ampliando para assessorar organizações do Terceiro Setor?

T.A. O promotor de justiça não pode prestar assessoria nem consultoria, mas eventualmente, no caso das fundações que são veladas pelo Ministério Público, a gente responde aos questionamentos, auxilia na demandas.

### S3. Mas outras instituições, não?

T.A. Na verdade só existem duas, ou é fundação ou é associação. ONGs, Oscips não são pessoas jurídicas, são denominações ou títulos dessas duas pessoas jurídicas. Mas para as associações, até pela liberdade que elas têm de não intervenção estatal, nós não funcionamos muito. Por causa de uma demanda, algum pedido ou alguma consulta, a gente atende.

### S3. E o diagnóstico do terceiro setor, que foi realizado em 2006?

T.A. Na verdade foi um censo que nós fizemos. Foram cinco universidades: a UFMG, a PUC, a Uni-BH, a Una e a Unifenas. Vieram alguns doutores, professores de algumas áreas e fizeram um planejamento da pesquisa selecionando os alunos dessas escolas. Cem alunos foram treinados pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (Fipe), em São Paulo, e eles visitaram todas as organizações sem fins lucrativos de Belo Horizonte registradas no Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas da Capital.



**Nós falamos muito no terceiro setor, nós falamos muito em ONG, mas ninguém sabe quantas são, onde estão, o que fazem e com que dinheiro fazem. É uma grande incógnita.**

Eu insisto, desde 1997, na necessidade de um censo, de um diagnóstico do terceiro setor do Brasil. Nós falamos muito no terceiro setor, nós falamos muito em ONG, mas ninguém sabe quantas são, onde estão, o que fazem e com que dinheiro fazem. É uma grande incógnita. Nós devemos ter cerca de 400 mil organizações sem fins lucrativos no Brasil.

O IBGE vem dizendo que em Belo Horizonte são 5 mil. Há dois problemas aí. O primeiro porque esses dados são baseados no CNPJ. Quem tem CNPJ e é sem fins lucrativos está como organização do terceiro setor. Só que nesse grupo estão as igrejas, os partidos políticos, os times de futebol, os condomínios de edifícios, ou seja, uma gama de pessoas que não podem ser consideradas esse terceiro setor que nós estamos nos referindo aqui, que é o terceiro setor que presta serviço de interesse coletivo, interesse geral.

Junto com esses, estão os sindicatos de classe, as associações de classe, por exemplo, a Associação Mineira do Ministério Público (AMMP). Esse prédio que nós estamos é para o IBGE uma organização do terceiro setor de interesse coletivo, de interesse geral. Então, na verdade, nós resolvemos buscar esse terceiro setor que podemos chamar de benemerente, que prestam serviços de interesse geral, de interesse coletivo.

É necessário que se faça essa pesquisa para todo o Brasil. Tentamos em Minas Gerais, mas na época, o secretário de planejamento, que é o atual governador, nos autorizou a fazer com um volume de recursos de 400 mil reais, financiado pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (Fapemig), mas foi somente para fazer na capital do Estado.

### **S3. Realizado no final de 2005?**

**T.A.** Sim, e publicado no início de 2006. É o único estudo no Brasil que tem realmente uma base científica, metodológica, que o resultado é confiável de quantas organizações existem. Em Belo Horizonte, existem 1.290 fundações e associações, que movimentam 3,5 bilhões de reais, 1,5% do PIB da capital e rendem 34 mil empregos de carteira assinada. São mais empregos que a indústria de mineração em todo o estado, que geram 28 mil empregos.

renda. Além disso, existem cerca de 30 mil voluntários nas organizações, só na capital. Então, em Belo Horizonte, são cerca de 70 mil pessoas trabalhando. Percebemos então que o terceiro setor é de grande importância econômica, além de atender a grandes e importantes demandas sociais.

### S3. Esses dados serão atualizados?

T.A. É necessária a atualização permanente desses dados. Acho que a pesquisa deveria ser feita talvez na periodicidade do censo geral mesmo. Tudo tem que estar inserido nesse processo. Porque a evolução é uma coisa fabulosa! Por essa pesquisa nossa, percebemos que mais de 80% das organizações sem fins lucrativos registradas nasceram depois de 1985.

### S3. O número de organizações quase dobra na década de 90. Por que?

T.A. Existem algumas explicações. Uma é a abertura política, em que as pessoas querem exercitar mais a cidadania, querem participar. Em 1970, havia uma repressão a reunião de pessoas. A ditadura militar não achava conveniente que elas se reunissem. Ninguém criava associação porque podia sugerir ao Estado que estavam querendo fazer uma conspiração contra o regime. Daí, que nesse período de 1970, ninguém criou associação, nem fundação, nem nada.

O agravamento das questões sociais e ambientais também gerou mais necessidade das organizações serem criadas para cuidarem disso, pela sensibilidade mesmo das pessoas. Com a abertura política, a constituição, houve realmente um *boom*, um grande crescimento. Não é bom crescer muito em números porque, às vezes, você tem mais instituições do que o necessário e não atendem a demanda. Há um dado terrível! Você tem mais pessoas físicas em organizações que cuidam de crianças, do que crianças precisando de cuidados. Significa que, se cada pessoa física de uma ONG do terceiro setor que cuida de crianças pegar um menino para cuidar, vai faltar menino.

E nós sabemos que a questão das crianças desamparadas é dramática, grave. Mas, isso se deve porque as pessoas são desonestas? Não. É mais ou menos aquele negócio de beija-flor apagando fogo. Ou ele vai morrer queimado, ou vai desanimar. Não é o volume de instituições que se cria que resolve o problema.



**Em Belo Horizonte, existem 1.290 fundações e associações, que movimentam 3,5 bilhões de reais, 1,5% do PIB da capital e rendem 34 mil empregos de carteira assinada. São mais empregos que a indústria de mineração em todo o estado, que geram 28 mil empregos.**



**Não é o volume de instituições que se cria que resolve o problema. Criaram-se muitas, mas não se aprimorou na gestão. É a questão que não tem mais dúvida hoje. Para ter uma eficácia, uma sustentabilidade em qualquer organização, mas principalmente do terceiro setor, tem que ter administração profissional e transparência política pública.**

Criaram-se muitas, mas não se aprimorou na gestão. É a questão que não tem mais dúvida hoje. Para ter uma eficácia, uma sustentabilidade em qualquer organização, mas principalmente do terceiro setor, tem que ter administração profissional e transparência política pública.

**S3.** O diagnóstico diz que o terceiro setor é o mais adequado para as atividades sociais. E, em uma entrevista, o senhor comenta que 100 mil crianças morrem por ano, milhares delas por causas evitáveis no Brasil. Fazendo um paralelo com a quantidade de organizações do terceiro setor, por que elas são ineficientes?

**T.A.** Esse dado ainda está valendo. 280 crianças morrem por dia no Brasil, a maioria delas por causa evitáveis. É a queda de um grande avião por dia, na verdade um avião e meio. Eu não vejo ênfase, nem na mídia, nem no Estado, para discutir essa questão com mais profundidade.

Quem é que pode resolver isso com mais eficácia? É o governo distribuindo bolsa para as famílias, cestas e fome zero? Isso é uma forma de minimizar, mas a gente sabe que quando o governo vai fazer isso, além da questão burocrática, que tem a gestão pública que exige a democracia, tem um dispêndio desses recursos para as atividades do meio. Você precisa de ter um gabinete, assessores, fiscal, é preciso ter uma rede, uma gama de pessoas que vão usar esse recurso para fazer o combate a desnutrição, o combate a fome.

Meu discurso tem evoluído, mas ele sempre chega a esse ponto definido, que só vamos ter solução real, efetiva, eficaz, para esse tipo de problema com a intersetorialidade. O governo fazendo o papel dele, o mercado fazendo o papel que lhe cabe e as organizações do terceiro setor fazendo também o que elas têm competência para fazer.

Nesse caso, o que seria: o governo faz as regras, a leis, a normas. Por exemplo, quem doar para a desnutrição, fome zero vai ter isenção no imposto de renda; quem destinar verba para o fome zero terá o nome da sua empresa vinculado nesse projeto social. Aí teria o governo fazendo a regra. Esses recursos seriam aplicados em uma organização que tenha mais de uma década de existência e que tenha comprovada capacidade para fazer isso.



A aplicação desse recurso será verificada pelo promotor de justiça da sua comarca, pela câmara de vereadores de seu município. Seria a lei que seria feita. Quem é que seria o recebedor e o aplicador desse dinheiro? Por exemplo, a Dona Zilda Arns (falecida em janeiro deste ano devido aos tremores de terra no Haiti) no projeto ao combate a desnutrição infantil. A gente potencializaria muito a distribuição e resultados desses recursos. É isso que eu digo, é o dinheiro da empresa que iria para o projeto de combate a desnutrição infantil com a regra clara do governo. Isso que nós chamamos de intersetorialidade.

### S3. Mas e o terceiro setor?

T.A. O terceiro setor consegue, ele faz bem feito, mas a expertise dele é o que? É cuidar das crianças desnutridas. Agora tem esse problema da gestão. No diagnóstico, por nosso entendimento, por nosso critério, só 45 instituições estariam capazes, aptas a contratar, das quase 1.300 em Belo Horizonte. Por que elas não estão aptas? Porque não tem um estatuto de acordo com a lei, não tem um conselho fiscal, um órgão de controle interno, não tem previsão de recursos, de orçamento, de despesa. Porque, às vezes, tem uma gama de objetivos que não conseguem alcançar. São vários os motivos das organizações não conseguirem atender às demandas. Aí eu volto na mesma tecla, se tiver administração profissional e transparência pública, nós vamos conseguir resultados.

### S3. Então, para o senhor, uma organização do terceiro setor com esses dois fatores conseguiria com êxito fazer essa atividade social?

T.A. É, nós temos vários exemplos aí que conseguem e fazem bem. Um que eu achei emblemático, que serve de exemplo para todos, é a Fundação Ramacrisna. A Ramacrisna surgiu de um pequeno grupo de visionários, de uma determinada crença religiosa e tem como propósito principal dar oportunidades para a criança e o adolescente.

Hoje, para mim, é uma das organizações mais importantes de terceiro setor em Minas Gerais. Ela vende tela de arame e macarrão e se sustenta muito bem. A Ramacrisna tem convênio com o governo, com empresa. Ela é um exemplo de sustentabilidade porque tem uma administração profissional e as contas dela estão disponíveis onde você quiser, na internet, na vidraça da sala de entrada.

“

**Meu discurso tem evoluído, mas ele sempre chega a esse ponto definido, que só vamos ter solução real, efetiva, eficaz, para esse problema com a intersetorialidade.**

“

**No diagnóstico, por nosso entendimento, por nosso critério, só 45 instituições estariam capazes, aptas a contratar, das quase 1.300 em Belo Horizonte.**



**Porque do jeito que está é muito vago o que é terceiro setor. Seriam todas as organizações sem fins lucrativos de interesse coletivo? Precisa sim de uma regra geral, de uma lei definindo quem é o terceiro setor que nós, Estado brasileiro, vamos dar atenção.**

Quem consegue ter uma gestão e administração profissional, não é uma gestão empresarial, porque é diferente administrar uma associação, fundação e uma empresa com fins lucrativos. Hoje tem muito curso, muita fonte de informação para você gerir bem. Outra coisa é a remuneração desses dirigentes que realmente faz a diferença. Um dirigente voluntário ou um amador não vai fazer a gestão do jeito que faz quem recebe para fazer isso.

**S3.** Mas e a questão do voluntariado? Por que ele é uma característica positiva no terceiro setor?

**T.A.** Eu estou dizendo sobre administração profissional como uma necessidade das organizações, mas eu não estou querendo dizer que não pode ter voluntário e que não deva ter voluntário. Às vezes, a pessoa fez uma carreira boa, ficou rica e agora quer ajudar, quer dedicar o seu tempo em uma causa. Mas, mesmo esse voluntário, eu acho que deveria se profissionalizar. Ter conhecimento daquilo que vai fazer, ter planejamento, ter noção de gestão, de contabilidade.

O voluntariado é tão antigo quanto a humanidade. As pessoas amparando outras pessoas, cuidando de outras pessoas. Eu, por exemplo, nasci na mão de uma parteira. Era uma voluntária que nem sabia que existia terceiro setor nem lei de filantropia, não tinha nenhum benefício fiscal e ajudava outras mulheres a ter o filho.

Nas organizações que a gente cuida de idosos, de crianças, têm muitos voluntários. Esse voluntariado é quase sinônimo de exercício da cidadania. Você se voluntaria a cuidar de um bem coletivo, você está exercitando a verdadeira cidadania.

**S3.** Quais são os principais desafios do terceiro setor para atingir essa profissionalização?

**T.A.** O principal desafio do terceiro setor é saber o que é o terceiro setor. Mas primeiro ele vai ter que se informar, estudar e se definir. Ele tem que se definir internamente, ou seja, tem que ter aí uma instituição sob uma autoregulação, um código de ética do terceiro setor feito pelo próprio terceiro setor. Mas precisa de um terceiro setor e nós que estamos envolvidos nisso, insistimos para que o Estado institua uma regra, uma lei em que fique definido a qual terceiro setor o Estado deve dar especial atenção, seja em fomento, seja em controle.

Porque do jeito que está é muito vago o que é terceiro setor. Seriam todas as organizações sem fins lucrativos de interesse coletivo? Precisa sim de uma regra geral, de uma lei definindo quem é o terceiro setor que nós, Estado brasileiro, vamos dar atenção. Atenção especial significa fomentar, financiar, mas também controlar e fiscalizar quando eles estão prestando serviço público com recurso público.

**S3.** E quando uma instituição tem uma parceria com o Estado, uma Oscip, por exemplo. Até onde o Estado pode intervir na administração da Oscip?

**T.A.** Essa é uma das coisas que precisa ser regulamentadas com mais clareza. Até que ponto o Estado pode interferir na gestão de uma organização de direito privado? Mas é claro que, quando você está falando de uma Oscip que recebe recurso público, evidentemente que ela recebe o recurso público através do termo de parceria. O termo de parceria é uma forma de contratar com o governo, assim como tem convênio, tem sessão, tem contrato, não é?

Quando você vai administrar recursos do Estado, recurso público, recurso do Erário, mesmo sendo uma pessoa de direitos privados para um fim público, você assina o termo de parceria e o termo de parceria estabelece as condições. Agora, me parece que o Estado tem imposto muitas condições que as organizações acham indevidas. Tem onerado mais as organizações no sentido de que, como ele está liberando o recurso, ele dá as cartas, estabelece todas as regras. Como a organização não tem muito poder de fogo e precisa do recurso para cuidar das suas demandas, ela se submete a isso.

De um lado, evidentemente, quando você assina um contrato, você está aceitando os termos do contrato. Então não há que se falar de exagero. Olha, se eu aceitei que o Tribunal de Contas fiscalizasse as minhas contas, eu não posso reclamar do Tribunal de Contas fiscalizar as minhas contas, embora eu seja de direito privado. Mas eu aceitei isso quando eu assinei o termo de parceria.

Quando você se vincula ao Estado, você aceita determinadas regras que são de direito público, isso é um fato. E o outro é que, na verdade tem que repensar e discutir isso. Porque não é um termo de parceria. Se fosse, os dois teriam o mesmo peso na decisão sobre o que fazer e como fazer. É um termo de gestão: “Você vai administrar para mim e eu vou te pagar e você administra do jeito que eu quero”. Tem funcionado assim. Algumas funcionam bem, tem tido bons



**Agora, me parece que o Estado tem imposto muitas condições que as organizações acham indevidas. Tem onerado mais as organizações no sentido de que, como ele está liberando o recurso, ele dá as cartas, estabelece todas as regras. Como a organização não tem muito poder de fogo e precisa do recurso para cuidar das suas demandas, ela se submete a isso.**



**O Estado tem que fazer saúde porque uma instituição privada está fazendo saúde? Essa é uma discussão que vamos entrar no campo da ideologia política, que quando você tem resultados positivos, é bobagem!**



**Porque realmente fica parecendo que o Estado está privatizando serviço que é dele, serviço que é público. Mas em alguns casos, eu não tenho dúvida que deve ser feito.**

68

resultados, mas eu acho que seria mais interessante que se conseguisse chegar num ponto que seja realmente um termo de parceria. Por exemplo: “eu tenho a expertise, eu tenho a capacidade, eu tenho a facilidade e você tem o dinheiro. Eu vou fazer, mas vou fazer do jeito que eu sei fazer, que dá melhor resultado”.

**S3.** Há uma crítica também da terceirização da instituição. Porque, como o Estado limita a atuação da Oscip, há a impressão que o Estado contrata uma empresa do segundo setor. O que o senhor acha disso?

**T.A.** Tem duas grandes discussões aí. A primeira é falar que o estado está terceirizando os serviços que são típicos do Estado. O Estado tem que fazer saúde porque uma instituição privada está fazendo saúde? Essa é uma discussão que vamos entrar no campo da ideologia política, que quando você tem resultados positivos, é bobagem! Essa discussão é inócua e é uma discussão política mesmo. Se você ver, por exemplo, o caso do hospital de Venda Nova. Ele é administrado pela Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa (Fundep), uma fundação de direito privado e está muito bem. Há dados que comprovam que eles conseguem atender mais demandas com muita qualidade e menos recursos financeiros que os congêneres administrados diretamente pelo Estado. Então pronto, isso aí é bobagem.

A outra, essa sim é uma questão que temos que nos preocupar, é que o Estado tem uma demanda, vamos supor aí, na área da infância. Uma demanda de alfabetização de crianças, escolas para crianças de até sete anos e não existem organizações para fazer isso. Aí, cria-se uma organização com esse fim. Nós temos aqui em Minas esse exemplo, embora esteja dando certo, e eu seja favorável a ele. A Orquestra Filarmônica de Minas Gerais é administrada por uma associação. Essa associação existia antes? Não. Essa associação foi criada para administrar a Orquestra Filarmônica.

Então aí, isso é um ponto que a gente tem que começar a conversar sobre isso. Porque realmente fica parecendo que o Estado está privatizando serviço que é dele, serviço que é público. Mas em alguns casos, eu não tenho dúvida que deve ser feito. Bom, é uma questão difícil de responder porque isso depende de cada pessoa, mas entre o Estado manter uma orquestra ou financiar uma instituição privada que a mantenha, é muito mais barato, muito mais prático, muito mais oportuno, muito mais conveniente para o contribuinte que ele financie uma

associação. Uma orquestra geralmente tem sérios problemas de gestão porque, no serviço público, você tem umas regras de relação de emprego, de trabalho, que são diferentes da relação privada e normalmente não funciona bem.

**S3.** A origem da associação do terceiro setor, no início, estava muito ligada aos movimentos sociais. Agora está vindo mais de uma demanda do Estado?

**T.A.** Nesse caso que eu disse sim, mas na verdade vem dos movimentos sociais também. Algumas pessoas, que tem sensibilidade, disponibilidade de tempo, recursos, resolvem cuidar de questões coletivas. A maioria das organizações vem dessa sensibilidade, desse comprometimento com as pessoas para as causas sociais e ambientais. O que existe de demanda provoca a criação dessas instituições. Mas é um caso ou outro que você vê, “criou para fazer isso”.

Principalmente na área de assistência social, na área de meio ambiente, são pessoas que se envolvem muito, tanto é que, em Belo Horizonte, existem 33 ou 34 mil voluntários. Importante dizer isso também.

**S3.** Essas mudanças no perfil das Oscips interferem no perfil de seus funcionários?

**T.A.** Na verdade, quem não se profissionalizar não vai ter mais espaço para fazer o bem, se quiser fazer. Não adianta. Hoje, se você não tiver pessoas habilitadas na capacitação de recursos, na gestão de pessoas, na administração mesmo a instituição está fadada ao insucesso, porque já existe o mínimo de concorrência. Concorrência para fazer o bem a gente não chamaria assim, mas algumas instituições se sobrepõem e atingem maiores resultados, tem mais recursos e financiamentos porque elas têm competência profissional, igual ao exemplo da Ramakrishna. A Ramakrishna é procurada por empresas, por governos para fazer as ações sociais que ela faz. Por que? Porque sabem que lá tem segurança na aplicação do recurso e no resultado que eles alcançam.

**S3.** Então, qual é o perfil do terceiro setor no Brasil?

**T.A.** Pela legislação é confuso. Porque tudo é terceiro setor. Se não for empresa, não for governo é chamado de terceiro setor. E tem um terceiro setor que nem é

“

**Hoje, se você não tiver pessoas habilitadas na capacitação de recursos, na gestão de pessoas, na administração mesmo a instituição está fadada ao insucesso, porque já existe o mínimo de concorrência.**



institucionalizado. Você pega aí o Movimento dos Sem Terra (MST). Ele não tem personalidade jurídica, mas é de terceiro setor, não é?

Então é isso que eu digo, nós precisamos de uma regra para definir o que é terceiro setor no Brasil. Hoje eu não sei responder. Se for para responder tecnicamente, juridicamente, eu digo: terceiro setor são as associações e as fundações. Agora uma associação pode ser de classe. Nós temos, por exemplo, não sei se é no Paraná ou em Santa Catarina, a Associação de Proteção aos Anões de Jardim. Agora isso tem alguma coisa a ver com o interesse coletivo, o interesse social?

Então é isso que eu insisto, insisto, insisto. Não existe uma definição do terceiro setor que nós estamos querendo falar dela. Porque o terceiro setor cuida de ações sociais, de ações ambientais, de ações de interesse coletivo. Ele existe, é forte, é importante, mas ele está legalmente e juridicamente incluído nesse rol de pessoas jurídicas. Para mim, a grande questão é essa.

Porque você tem leis, e até muitas, definindo o primeiro setor. Constituição federal, constituição estaduais, leis orgânicas de município, lei de licitação, lei de colarinho branco. Isso aí tudo é do primeiro setor. No segundo setor, você não tem o código civil, um capítulo todo falando sobre sociedade, sociedade civil, sociedade corporativa, quem pode ser comerciante, como a empresa pode ser registrada. Depois tem o código comercial, tem o código tributário. Tem regras do segundo setor. E no terceiro setor? Não tem. Você tem três ou quatro artigos do código civil sobre terceiro setor. Então não é razoável, porque o Estado é composto pelos três setores. A lei criou os três setores para fazer o Estado. E aí, um dos setores não tem um regulamento claro, você não sabe quem ele é.

### **S3.** Qual seria a grande diferença de um diagnóstico feito hoje, comparado ao de 2006?

**T.A.** Quase nada. Só deve ter aumentado um pouco o número. A lei da Oscip foi um avanço bom. Houve alguma profissionalização, mas ínfima ainda, pelo menos na percepção que eu tenho. Não adianta a gente falar por especulação, tem que fazer o diagnóstico para ver. Eu acho que não mudou muita coisa.

### S3. Existe alguma área social em Minas que precisa ser mais trabalhada pelo terceiro setor?

T.A. Eu não me lembro bem, mas me parece que onde tinha mais organizações era onde tinha menos problemas, a Zona Sul. A zona mais rica tem mais organizações sem fins lucrativos. Mais isso aí não tem como a gente definir. Você analisa onde tem mais voluntário, é um sintoma mesmo de prosperidade, de evolução. É claro que vai mudando a forma das organizações. Mas essa setorização se dá mesmo pela organização das pessoas. Nem tem como você trabalhar ou incentivar mais aquela área. Isso aí vai depender da evolução, de uma coisa natural, de uma mudança, e essa sim, tem evoluído muito rapidamente no nosso país. As pessoas tem percebido essa necessidade de participar de movimentos sociais.



**O Estado sozinho não dá conta de atender as demandas sociais e ambientais. Não consegue, não tem capacidade, é impossível.**

### S3. Ainda sobre a aproximação do estado com o terceiro setor, como o senhor vê a Lei das Oscips?

T.A. É uma confusão lógica que de tempos em tempos há um arrefecimento e depois um aquecimento. O Estado sozinho não dá conta de atender as demandas sociais e ambientais. Não consegue, não tem capacidade, é impossível. Você não tem como achar que, por exemplo, a questão hoje gravíssima do meio ambiente seja resolvida somente pelo Estado. Alguns problemas graves como o desmatamento, a camada de ozônio, o lançamento de gases é um drama. O lixo doméstico é um dos maiores problemas mundiais do meio ambiente. E não é o lixo do seu vizinho.

O Estado não vai resolver isso sozinho. Se não houver uma cultura, uma mudança, vai agravar o problema. Enquanto for preciso a Prefeitura de Belo Horizonte varrer a Avenida Paraná sete vezes por dia, porque ela é sujada por nós sete vezes por dia, nós vamos ter uma questão que o Estado não dá conta de resolver. Daí sim, criar a necessidade de aproximação do Estado e do governo com as organizações sem fins lucrativos. Porque ela tem mobilidade, ela tem alcance, ela está na comunidade. Ela pode com mais facilidade buscar solução para essas questões coletivas.

O Estado tem uma burocracia, uma legislação que às vezes emperra. Mas as organizações sozinhas também não conseguem fazer nada. É preciso



**Enquanto for preciso a Prefeitura de Belo Horizonte varrer a Avenida Paraná sete vezes por dia, porque ela é sujada por nós sete vezes por dia, nós vamos ter uma questão que o Estado não dá conta de resolver. Daí sim, criar a necessidade de aproximação do Estado e do governo com as organizações sem fins lucrativos.**

de regras claras do governo e precisa de ação das organizações. É o que eu disse sobre o hospital de pronto socorro de Venda Nova, Hospital Risoleta Neves. Ele é administrado por uma fundação de direito privado. É um serviço público, feito com dinheiro público por uma instituição privada. O que ela tem de mais ou menor custo? Ela não se sujeita a burocracia governamental.

Para comprar um equipamento de ultrassom, um órgão estatal demoraria no mínimo 6 meses, até um ano para fazer licitação. Enquanto essa pessoa de direito privado compra hoje, semana que vem está instalado. E funciona e atende. O Estado se aproxima das organizações porque ele vê mais facilidade no atendimento das demandas.

No caso do combate a desnutrição infantil, quem está na ponta? São as voluntárias dos projetos da saudosa Dra. Zilda Arns. Então é por isso, eles têm esses sentimentos e essa expertise no atendimento dessas demandas de educação, de saúde, de assistência social. O governo não tem nem tem que ter. O governo não tem que ter sentimento, porque ele muda de quatro em quatro anos, ou deveria mudar. Esse governo não pode achar que é mais interessante cuidar de meio ambiente, questões da juventude, da educação, enfim, os governos vão mudando e as políticas vão mudando. Já algumas organizações que cuidam de questões sociais e ambientais são permanentes no decorrer de anos, de décadas até de séculos. E ela sozinha não consegue se não tiver uma regra clara de financiamento. Então, não tem como ter soluções para esses problemas se não existir a intersetorialidade. O governo governando, mercado financiando, e as organizações fazendo o que lhes competem fazer.

**S3.** Qual é o papel do terceiro setor na execução de políticas públicas? Executar aquilo que é pensado pelo estado?

**T.A.** A gente pode pegar, como exemplo, as Associações de Proteção e Assistência aos Condenados (Apacs). Foi uma experiência tão interessante que você tem hoje prisões com 150, 160 presos que não tem nem um agente penitenciário, nem um policial. Eles cuidam da própria comida, da própria limpeza, da própria segurança. Existem penas altas, de 8, de 23, de 30 anos e ninguém foge; não tem rebelião. Aqui em Minas funcionavam três APACS a cerca de cinco anos atrás.



Esse movimento social não tinha praticamente nada de Estado. Eram só voluntários, associados e encarregados que ajudavam. O atual governador visitou a unidade de Itaúna/MG. e ficou impressionado com o resultado. Aí virou política pública. Hoje o Estado que financia e têm, aproximadamente, 30 construídas. O Estado assumiu a função de construir os prédios, de financiar a alimentação, e potencializou essa ação dos voluntários. Isso comprova que as ações das associações sem fins lucrativos podem ou não se tornar política pública. Tem um apoio social grande e, o Estado percebe nisso, uma forma de resolver os problemas.

**S3.** No caso do Instituto Elo, tem a política de prevenção à criminalidade pensada pelo Estado e o Instituto faz a gestão dessa política. Eu gostaria de saber sua opinião sobre isso.

**T.A.** Qualquer ação social, cultural, ambiental é interesse geral, é interesse do Estado. E o Estado do governo não tem capacidade para gerir tudo isso. Na área de execução penal, vocês, Instituto Elo, a Apac e vários outros grupos cuidam disso. Agora, fazer a execução penal substituindo o Estado é um problema mais grave. Não tem como, tem que ter o juiz, o promotor.

A execução propriamente dita, a forma como as pessoas vão viver, se recuperar, aí sim, entra os voluntários, entra as associações para fazer. Eles estão participando da gestão de um serviço público dentro daquilo que lhes compete. Porque você pode ter, às vezes, o Estado fazendo o papel de associação quando ele distribui cesta básica, bolsa família. Isso é papel de terceiro setor, isso não é papel de governo. Pode o governo eventualmente fazer o papel de mercado, quando tem crises. Aí o governo vai e compra as ações de empresas, de bancos, cria bancos, tem banco do governo. Ele está interferindo no mercado.

Às vezes, o governo precisa fazer isso e pode fazer isso. Já o contrário não é verdadeiro. O mercado não pode fazer papel de governo e nem as organizações sem fins lucrativos pode fazer o papel do governo. O papel dele é esse, eles que vão fazer a regra. As instituições vão agir dentro do seu limite.

“

**O governo não tem que ter sentimento, porque ele muda de quatro em quatro anos, ou deveria mudar. Esse governo não pode achar que é mais interessante cuidar de meio ambiente, questões da juventude, da educação, enfim, os governos vão mudando e as políticas vão mudando. Já algumas organizações que cuidam de questões sociais e ambientais são permanentes no decorrer de anos, de décadas até de séculos.**



**S3.** Mas, às vezes, o Estado também absorve essa forma, como o Senhor mesmo citou a Apac.

**T.A.** Eu gosto de falar nas Apacs porque eu participo muito desse movimento de cidadania e solidariedade. Eu vou, eu levo pessoas, eu acho interessante o que está acontecendo. A apac é uma auxiliar do Estado na execução penal. Porque a lei de execução penal prevê que poderá ser cumprida a pena com o apoio, com o auxílio de uma organização sem fins lucrativos. É simplesmente o cumprimento exato da Lei de execução penal, não está inventando nada.



# Apresentação curricular

## Alexandre Compart

Sociólogo formado pela UFMG e mestre em Sociologia pela mesma instituição. Atuou em estudos e pesquisas sociais, culturais e políticos, em diversas empresas e instituições, e como professor de Teoria Sociológica e Direitos Humanos. Principais linhas de pesquisa: Sociologia das emoções, Sociologia do humor, Epistemologia das Ciências Sociais e Antropologia do desvio.

## Fabiano Neves

Graduado e licenciado em Ciências Sociais pela UFMG em 2006. Especialista em Gerenciamento de Projetos Sociais com a metodologia do PMI pela PUC Minas. Atua nas áreas de desigualdade e violência, direitos humanos, demografia, consumo e políticas públicas. Tem experiência também na elaboração, monitoramento e avaliação de projetos sociais.

## Gleiber Gomes de Oliveira

Diretor Administrativo-financeiro do Instituto Elo, ex-Assessor Financeiro da Oscip Elo-Inclusão e Cidadania, técnico contábil com especialização em perícias judiciais pela Associação dos Peritos Judiciais de Minas Gerais (ASPEJUD/MG). Perito contábil nomeado pela Justiça do Trabalho da 3º Região. Ex-analista de recursos da Nestle.

## Kris Brettas Oliveira

Especialista em Direitos Humanos pelo CTP de Minas Gerais e formado em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas). Advogado, com atuação no terceiro setor e nas áreas financeira e administrativa. É ex-coordenador do Programa Polos de Cidadania — da Faculdade de Direito da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) — e do Centro de Referência do Cidadão (CRC) — do Programa Polos e da Secretaria de Justiça. Ex-diretor financeiro da Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip) Elo-Inclusão e Cidadania e da Sociedade Ciência e Democracia (SCD) e atual Diretor-Presidente do Instituto Elo.

# Normas para publicação



- Podem encaminhar artigos pesquisadores autônomos ou vinculados a instituições públicas ou privadas.
- Os artigos terão extensão de, no mínimo 08 laudas e no máximo 15. Devem ser escritos necessariamente em língua portuguesa; digitados em fonte Arial 12, com espaço 1,5, com margens de 2,5 cm, formato A4. As notas devem ser colocadas no rodapé e as referências bibliográficas no final do texto.
- Normatização das notas cf. NBR 6023:

SOBRENOME, Nome. Título do livro em itálico: subtítulo. Tradução. edição, Cidade: Editora, ano, p. ou pp.

SOBRENOME, Nome. Título do capítulo ou parte do livro. In: Título do livro em itálico. Tradução, edição, Cidade: Editora, ano, p. x - y.

SOBRENOME, Nome. Título do artigo. Título do periódico em itálico. Cidade: Editora, vol., fascículo, p. x-y,ano.

- Os artigos devem ser encaminhados para o e-mail:  
**comunicacao@institutoelo.org.br**
- O Instituto Elo reserva-se o direito de revisar os artigos corrigindo as eventuais imprecisões ortográficas e gramaticais.
- O autor deve redigir um pequeno parágrafo sobre suas atividades profissionais, vínculos institucionais e acadêmicos para a inclusão no link “Apresentação Curricular”. É opção do autor disponibilizar seu e-mail para contato, autorizando, se for o caso, a revista a fazê-lo.

- Os artigos serão selecionados pelo Comitê de pareceristas da revista.
- Os artigos selecionados podem ser publicados em qualquer edição da revista, com notificação prévia aos autores.
- Os direitos autorais dos artigos publicados pertencerão aos respectivos autores e estes não receberão nenhuma remuneração, pois a revista S3 não tem fins lucrativos.
- Ao enviar seu artigo, o autor declara estar ciente e de acordo com todas as especificações acima.

# Modelo de termo de cessão de direitos autorais para publicação na revista S3 Gestão no Terceiro Setor

## TERMO DE CESSÃO DE DIREITOS AUTORAIS

Pelo presente instrumento jurídico particular, (nome do(a) autor(a)), (brasileiro(a)), (estado civil), (profissão), portador(a) da Carteira de Identidade nº \_\_\_\_\_, CPF/MF nº \_\_\_\_\_, domiciliado(a) na \_\_\_\_\_, na condição legal de autor(a)/detentor(a) dos direitos autorais sobre a(s) obra(s)/ criação(ões) intitulada(s) \_\_\_\_\_, decide pelo presente Termo de Cessão de Direitos Autorais, em ceder ao Instituto Elo, sediado na Rua Guajajaras, 40, 1003, Centro, Belo Horizonte, MG, CNPJ nº 07.514.913.001.75, os direitos patrimoniais e de autor referentes à (s) obra(s)/ criação(ões) supramencionadas, com fundamento nos artigos 28 a 33 da Lei Federal nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998 (Lei de Direitos Autorais), para a finalidade de publicação na revista eletrônica S3 – Gestão no Terceiro Setor, sendo vedada a exclusividade dos direitos aqui cedidos para o Instituto Elo em relação a outros cessionários, para todos os fins de direitos e obrigações.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_ Assinatura \_\_\_\_\_

(Nome civil completo do(a) autor(a)/detentora(a) dos direitos autorais)

O texto desta publicação foi composto pela família Akzidenz, criada em 1896 pela type foundry Berthold em Berlim.







INSTITUTO  
ELO

